
Masterarbeit

Employer Branding Konzept für die Permanence Winterthur

MSc in Business Administration with a Major in Marketing

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law,
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Natascha Rüeger

rueegna1@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 14-678-908

Betreuer: Dr. Jens Haarmann

Ko-Betreuer: Dr. med. Esther Wiesendanger & Dr. med. Martin
Spillmann

Winterthur, 14.06.2019

«Alles ist schwer bevor es leicht ist.»

Thomas Fuller

Management Summary

Die Permanence Winterthur (Permanence) ist eine Hausarzt- und Notfallpraxis. Für den weiteren Ausbau ihrer medizinischen Dienstleistungen stellen dabei die Motivation, Fachkompetenz sowie Zufriedenheit ihrer ärztlichen Mitarbeitenden (Mitarbeitenden) zentrale Faktoren dar. Ebenfalls wichtig für den Fortschritt ist die Gewinnung neuer ärztlicher Fachkräfte. Jedoch stellen die Akquise wie auch die Erhaltung dieser ärztlichen Fachkräfte die Permanence vor Herausforderungen. Durch den Hausärztemangel wird sich diese Aufgabe für die nächsten acht bis zehn Jahre erschweren. Darüber hinaus befindet sich die Schweizer Ärzteschaft im Wandel. So steigen der Frauenanteil wie auch der Wunsch nach Teilzeitarbeitsmodellen. Daher hat sich die Leitung der Permanence entschieden ein Employer Branding Konzept von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Rahmen einer Masterarbeit ausarbeiten zu lassen.

Das Ziel der Masterarbeit ist es, Handlungsempfehlungen für die Gewinnung und Erhaltung ärztlicher Fachkräfte auszuarbeiten. Dabei wird in einer IST-Analyse die Mitarbeiterzufriedenheit und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufgezeigt. Zudem werden verschiedene Zielgruppen für die Rekrutierung von potenziellen Mitarbeitenden und geeignete Kommunikationskanäle für deren Ansprache abgeleitet.

Als Basis wird zu Beginn eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Dabei werden zentrale Themenbereiche des Employer Branding aufgearbeitet. Mittels qualitativen Interviews mit aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden sowie ehemaligen Jobinteressenten werden die Mitarbeiterzufriedenheit wie auch ihre Bedürfnisse erfragt. Darauf aufbauend wird eine Online Umfrage erstellt. Die Umfrage erfasst die arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse wie auch die Nutzung von digitalen Medien bei der Arbeitssuche von deutschsprachigen Humanmedizinstudierenden. Daneben werden Interviews mit drei Experten durchgeführt. Mit Hilfe der Experteninterviews werden ausgewählte Resultate aus den qualitativen Interviews sowie der Umfrage extern validiert. Basierend auf den Resultaten werden die Handlungsempfehlungen ausgearbeitet.

Die Auswertung der qualitativen Interviews lässt schlussfolgern, dass vor allem im Bereich des Arbeitsinhalts sowie der Arbeitszeiten, Verbesserungspotenzial für eine verstärkte Arbeitszufriedenheit vorhanden ist. Die Resultate der Umfrage zeigen, dass unternehmenseigene Webseiten für Stellensuchende eine wichtige Informationsquelle sind. Ebenfalls verwenden über 40% der Teilnehmenden der Umfrage Social Media für die Informationsbeschaffung über Arbeitgeber wie auch für die Stellensuche. Als führende Plattformen werden LinkedIn und Facebook identifiziert.

Basierend auf den Ergebnissen werden eine neue Regelung der Spätdienste und die Möglichkeit der Kombination von Notfall- und Hausarztmedizin empfohlen. Ebenfalls vorgeschlagen wird die Erstellung eines LinkedIn- und Facebook-Profiles. Für weitere Projekte wäre es interessant zu

untersuchen, welches die Interessen bereits berufstätiger ärztlicher Fachkräfte sind. So könnten weitere Erkenntnisse bezüglich arbeitgeber-relevanten Bedürfnissen sowie der Nutzung von digitalen Medien bei der Stellensuche ermittelt werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	i
Abbildungsverzeichnis.....	vi
Tabellenverzeichnis.....	vii
Glossar.....	vii
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehen und Methodik	2
2 Stand des Wissens.....	4
2.1 Employer Branding.....	4
2.1.1 Definitionen der wichtigsten Begrifflichkeiten	4
2.1.2 Employer Branding Framework.....	5
2.1.3 Unternehmenskultur.....	7
2.1.4 Employer Value Proposition.....	8
2.1.5 Mitarbeitergewinnung	11
2.1.6 Mitarbeiterbindung.....	15
2.2 Konsequenzen einer positiven Employer Brand	18
2.3 Erkenntnisse bisheriger Employer Branding-Studien im Gesundheitswesen.....	20
2.3.1 Entwicklung ambulanter Sektor in der Schweiz.....	20
2.3.2 Verschiedene Employer Branding-Studien im Gesundheitswesen.....	22
2.4 Erkenntnisse aus der Literatur	24
3 Planung empirische Studie.....	27
3.1 Begründung der Forschungsmethodenwahl.....	27
3.2 Qualitative Interviews	27
3.2.1 Erhebungsmethode.....	29
3.2.2 Analyseverfahren	31

3.2.3	Experteninterviews	31
3.3	Quantitative Online Umfrage	32
3.3.1	Erhebungsmethode	33
3.3.2	Auswertungsmethode	34
3.4	Probandenauswahl	35
3.4.1	Qualitative Interviews	35
3.4.2	Online Umfrage	35
4	Ergebnisse empirische Studie	37
4.1	Auswertung qualitativer Interviews	37
4.1.1	Gruppe 1: Erwartungen an den Arbeitgeber	38
4.1.1.1	Allgemein	38
4.1.1.2	Vorgesetzte	39
4.1.2	Gruppe 2: Permanence als Arbeitgeberin	39
4.1.2.1	Unternehmenskultur	39
4.1.2.2	Führung	39
4.1.3	Gruppe 3: Positives Feedback	40
4.1.3.1	Arbeitsinhalt	40
4.1.3.2	Arbeitszeiten	40
4.1.3.3	Arbeitsumgebung	40
4.1.3.4	Führung	41
4.1.4	Gruppe 4: Negatives Feedback	41
4.1.4.1	Allgemein	41
4.1.4.2	Arbeitsinhalt	41
4.1.4.3	Arbeitszeiten	42
4.1.4.4	Führung	42
4.1.5	Gruppe 5: Bewerbungen	43
4.1.5.1	Gründe für Bewerbungen	43
4.1.5.2	Bewerbungsgespräch	43

4.1.6	Gruppe 5: Wahrgenommene Attraktivität.....	43
4.1.6.1	Frageblock aktuelle Mitarbeitende	44
4.1.6.2	Frageblock ehemalige Mitarbeitende	44
4.1.7	Gruppe 7: Employee Net Promoter Score.....	45
4.1.7.1	Aktuelle Mitarbeitende	46
4.1.7.2	Ehemalige Mitarbeitende.....	46
4.1.8	Gruppe 8: Gründe für Weggang resp. Nichtannahme der Stelle	47
4.1.9	Gruppe 9: Wettbewerber als Arbeitgeber	47
4.2	Auswertung Experteninterviews.....	47
4.2.1	Gruppe 1: Herausforderungen bei der Rekrutierung.....	48
4.2.1.1	Aktuelle Rekrutierung	48
4.2.1.2	Zukünftige Rekrutierung	49
4.2.2	Gruppe 2: Herausforderungen der Mitarbeitererhaltung	49
4.2.2.1	Allgemein.....	49
4.2.2.2	Schichtbetrieb	49
4.2.2.3	Spätdienste.....	50
4.2.2.4	Langzeitbetreuung	50
4.2.2.5	Kündigungsgründe	50
4.2.3	Gruppe 3: Wandel des Marktes und der Arbeitgeber.....	50
4.3	Auswertung Online Umfrage.....	51
4.3.1	Arbeitgeber-relevante Bedürfnisse.....	51
4.3.1.1	Prestige.....	51
4.3.1.2	Räumlichkeiten und Arbeitsort	52
4.3.1.3	Arbeitsklima	52
4.3.1.4	Führung	53
4.3.1.5	Arbeitsinhalt.....	53
4.3.1.6	Arbeitszeiten	54
4.3.1.7	Weiterentwicklungsmöglichkeiten.....	54

4.3.1.8	Monetäre Anreize	55
4.3.2	Social Media	55
4.3.2.1	Attraktivität Social Media.....	55
4.3.2.2	Informationsbeschaffung über Social Media-Plattformen	56
4.3.2.3	Stellensuche über Social Media	57
4.3.3	Unternehmenseigene Webseiten	58
4.4	Gütekriterien	58
4.4.1	Objektivität.....	58
4.4.2	Reliabilität	59
4.4.3	Validität	60
5	Handlungsempfehlungen	61
5.1	Mitarbeitergewinnung	61
5.1.1	Social Media-Plattformen	61
5.1.2	Unternehmenseigene Webseiten	62
5.1.3	Zielgruppen	62
5.1.3.1	Familienpersonen mit Kindern	63
5.1.3.2	Teilzeitarbeitende	63
5.1.3.3	Erfahrungssammler	63
5.1.4	Anmerkungen.....	63
5.2	Mitarbeiterbindung.....	64
5.2.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen	65
5.2.2	Arbeitsinhalt.....	66
5.2.3	Arbeitszeiten	66
5.2.4	Führung	67
5.2.5	Zielgruppen	68
5.2.5.1	Beständige Mitarbeitende mit Hausarztmedizin	68
5.2.5.2	Beständige Mitarbeitende ohne Hausarztmedizin	68
6	Finaler Teil	69

6.1	Konklusion	69
6.2	Limitationen	69
6.3	Ausblick	70
Literaturverzeichnis.....		A
Anhang		a
Fragebogen.....		a
Aktuelle Mitarbeitende		a
Ehemalige Mitarbeitende.....		c
Ehemalige Jobinteressenten		e
Experteninterview I		f
Experteninterview II		g
Aufstellung Interviewpartner		h
Transkripte		i
Aktuelle Mitarbeiter		i
Ehemalige Interessenten / Mitarbeitende.....		dd
Experten		aaa
Gewichtung einzelner Nennungen in den qualitativen Interviews.....		nnn
Online Umfrage		ooo
Auswertungen SPSS.....		uuu
Demografische Angaben		uuu
Mittelwerte arbeitgeber-relevante Bedürfnisse		vvv
Geschlechtsunterschiede		zzz
Social Media		eeee
Geschlechtsunterschiede		gggg
Informationsbeschaffung über Social Media		hhhh
Geschlechtsunterschiede		jjjj
Regelmässigkeit der Nutzung der Social Media Plattformen.....		llll
Geschlechtsunterschiede		nnnn

Informieren über offene Stellen mittels Social Media	oooo
Geschlechtsunterschiede	pppp
Unternehmenseigenen Webseiten	qqqq
Geschlechtsunterschiede	tttt

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505)	5
Abbildung 2: Ebenen der Kultur (in Anlehnung an Schein, 2004, S. 25)	7
Abbildung 3: Die Phasen des Employer Branding (Bagienska, 2018, S. 372)	9
Abbildung 4: Employer Brand Dimensionen	17
Abbildung 5: Employer Branding Model (Gaddam, 2008, S. 47)	19
Abbildung 6: Auswertung wahrgenommene Attraktivität (aktuelle Mitarbeitende)	44
Abbildung 7: Auswertung wahrgenommene Attraktivität (ehemalige Mitarbeitende)	45
Abbildung 8: eNPV der aktuellen Mitarbeitenden	46
Abbildung 9: eNPV der ehemaligen Mitarbeitenden	46
Abbildung 10: Mittelwerte Prestige	52
Abbildung 11: Mittelwerte Räumlichkeiten und Arbeitsort	52
Abbildung 12: Mittelwerte Arbeitsklima	53
Abbildung 13: Mittelwerte Führung	53
Abbildung 14: Mittelwert Arbeitsinhalt	54
Abbildung 15: Mittelwerte Arbeitszeiten	54
Abbildung 16: Mittelwerte Weiterentwicklungsmöglichkeiten	55
Abbildung 17: Mittelwerte monetäre Anreize	55
Abbildung 18: Mittelwerte Social Media	56
Abbildung 19: Nutzung von Social Media zur Informationsbeschaffung	56
Abbildung 20: Verwendete Social Media-Plattformen für die Informationsbeschaffung	56
Abbildung 21: Regelmässigkeit der Nutzung der Social Media-Plattformen	57
Abbildung 22: Stellensuche via Social Media	57
Abbildung 23: Verwendete Social Media-Plattformen für die Stellensuche	57
Abbildung 24: Aufstellung weitere Plattformen für die Stellensuche	58
Abbildung 25: Mittelwerte unternehmenseigene Webseiten	58
Abbildung 26: Analysebereich für die Mitarbeitererhaltung	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswertungsschema der qualitativen Interviews 38

Tabelle 2: Auswertungsschema der Experteninterviews 48

Glossar

Ärztliche Mitarbeitende	Mitarbeitende
Corporate Social Responsibility	CSR
Employee Net Promoter Score	eNPV
Employer of Choice	EoC
Employer Value Proposition	EVP
Jungen Hausärztinnen und -ärzte Schweiz	JHaS
Permanence Winterthur	Permanence

1 Einleitung

Das erste Kapitel gibt eine Einführung in die vorliegende Masterarbeit. Das Praxisunternehmen sowie deren Herausforderungen werden kurz vorgestellt. Anschliessend werden die Forschungsziele und das grundsätzliche Vorgehen wie auch die verwendeten Methoden erläutert.

1.1 Ausgangslage

Die Permanence Winterthur (Permanence) ist die grösste Walk-In Arztpraxis der Region. Die Kombination von Hausarzt- und Notfallpraxis ist regional einzigartig. Wichtige Faktoren für den weiteren Ausbau ihrer medizinischen Dienstleistungen stellen dabei die Motivation, Fachkompetenz und Zufriedenheit ihrer ärztlichen Mitarbeitenden (Mitarbeitende) dar. Darüber hinaus sollen auch zukünftig neue ärztliche Fachkräfte gewonnen werden. Aktuell stellt sich die Gewinnung von neuen Allgemeinmediziner*innen als schwierig heraus. Darüber hinaus wird sich der Hausärztemangel in den nächsten acht bis zehn Jahren verschärfen (Luchsinger, 2019; Medinside, 2019). Überdies befindet sich die Schweizer Ärzteschaft im Wandel. So sind Gründe dafür der zunehmende Wunsch nach Teilzeitarbeit, das hohe Durchschnittsalter der Grundversorger (M = 54.8 Jahre) und ein deutlich ansteigender Frauenanteil (Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH], 2019b, S. 411).

Folglich wird es für Unternehmen immer wichtiger neue Talente anzuwerben und diese langfristig an sich zu binden (Berry & Martin, 2019, S. 95; Merk & Rahmel, 2016, S. 1f). Ein mögliches Tool dafür stellt das Employer Branding dar (Backhaus & Tikoo, 2004; Berry & Martin, 2019; Biswas & Suar, 2016). So gibt es verschiedene Studien im Gesundheitswesen, welche den positiven Einfluss von Employer Branding bezüglich Rekrutierung (Heilmann, 2010) wie auch Mitarbeiterengagement und dessen Einfluss auf die Patientenzufriedenheit (Murale, Singh, & Preeth, 2015) bestätigen. Kritisch anzumerken ist, dass diese Forschungen in grossen indischen Unternehmen resp. Spitälern stattgefunden haben. Daher können die Erkenntnisse nicht eins-zu-eins auf den vorliegenden Praxisfall angewendet werden. Dies einerseits aufgrund der kulturellen Unterschiede zwischen der Schweiz und Indien. Andererseits dadurch, dass die Permanence, aufgrund ihres Geschäftsmodells, nicht mit einem Spital verglichen werden kann. Weiter fehlt es auch an Forschung, welche sich mit der Umsetzung von spezifischen Employer Branding Konzepten im Gesundheitswesen befasst. Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass aktuell relativ wenig Forschung im Bereich Employer Branding im Gesundheitswesen durchgeführt worden ist (Berry & Martin, 2019, S. 87; Heilmann, 2010, S. 142). Deshalb versucht diese Masterarbeit genannte Lücken zu schliessen und praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Permanence zu erarbeiten.

1.2 Zielsetzung

Der Wandel der Schweizer Ärzteschaft stellt auch die Permanence vor Herausforderungen in Bezug auf die Gewinnung von Mitarbeitenden wie auch deren Erhaltung. Daher hat sich die Leitung der Permanence (Esther Wiesendanger und Martin Spillmann) entschieden ein Employer Branding Konzept von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit ausarbeiten zu lassen.

Ziel der Masterarbeit ist die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Gewinnung und Erhaltung der ärztlichen Fachkräfte. Dabei soll das Konzept eine IST-Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit enthalten. Daneben werden die zentralen Bedürfnisse der ärztlichen Fachkräfte sowie der Humanmedizinstudierenden identifiziert um anschliessend verschiedene Zielgruppen für die Rekrutierung von zukünftigen Mitarbeitenden abzuleiten. Darüber hinaus soll ein Bild über den Wettbewerb bei der Akquisition von möglichen Mitarbeitenden gegeben werden.

Somit lassen sich nachfolgende drei Forschungsfragen ableiten:

1. Was für arbeitgeber-relevante Bedürfnisse haben Mitarbeitende in der Hausarzt- und Notfallpraxismedizin?
2. Welche Massnahmen müssen umgesetzt werden, um Mitarbeitende einer Hausarzt- und Notfallpraxis langfristig an das Unternehmen zu binden?
3. Wie können Mitarbeitende angesprochen werden, um sich bei einer Hausarzt- und Notfallpraxis zu bewerben?

1.3 Vorgehen und Methodik

Die vorliegende Masterarbeit wird zwei unterschiedliche Forschungsmethoden anwenden. Zum einen werden qualitative Interviews und zum anderen eine schriftliche Umfrage durchgeführt. Als Basis wird in einem ersten Schritt eine Literaturrecherche gemacht, wobei zentrale Themen im Bereich Employer Branding aufgearbeitet werden.

Die zwölf qualitativen Interviews dienen dazu die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu eruieren wie auch eine IST-Analyse zu erstellen. Weiter kann durch die Befragungen ein Bild des Wettbewerbs der Permanence im Arbeitsmarkt gewonnen werden. Daneben werden drei Interviews mit Experten durchgeführt. Durch die Experteninterviews lassen sich ausgewählte Resultate aus den qualitativen Interviews sowie der quantitativen Umfrage extern validieren.

Die schriftliche Umfrage dient dazu ein Bild der Bedürfnisse von deutschsprachigen Studierenden der Humanmedizin zu erhalten. Weiter sollen Zielgruppen für die zukünftige Gewinnung von neuen Mitarbeitenden und mögliche Kommunikationskanäle zu deren Ansprache identifiziert werden. Dafür wird eine Online Umfrage erstellt. Der Link zur Umfrage wird in einer Facebook-Gruppe von Humanmedizinstudierenden der Universität Zürich gepostet. Ebenfalls wird

der Link an die Humanmedizinstudierenden der Universität Bern versendet. Die gesammelten Daten werden danach mithilfe der Software SPSS statistisch analysiert und ausgewertet.

Anschliessend werden aus den beiden Sichtweisen Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Rekrutierung wie auch die Mitarbeiterbindung für die Permanence abgeleitet. So agieren die gewonnenen Erkenntnisse als Inputs für die Handlungsempfehlungen, um künftige Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt gezielt anzusprechen und schliesslich langfristig an die Permanence binden zu können.

2 Stand des Wissens

Gemäss Ghauri und Grønhaug (2010) ist das Ziel einer Literaturrecherche relevante Literatur wie auch Konzepte zu identifizieren. Die elektronischen Datenbanken «ProQuest» (ABI/Inform) und «Business Source Premier» (ESBSCO) sowie die elektronische Suchmaschine «Google Scholar» werden zur Suche nach Literatur verwendet. Dabei liegt der Fokus auf englischen Artikeln, welche peer-reviewed sind. Peer-reviewed Artikel werden durch unabhängige Wissenschaftler, welche im entsprechenden Forschungsgebiet Expertise besitzen, begutachtet (Universität Zürich, 2018). So wird die Qualität der verwendeten Artikel sichergestellt.

Um ein Verständnis über das Thema Employer Branding zu erhalten, fasst das nachfolgende Kapitel den Wissenstand zusammen. Anschliessend werden Erkenntnisse von Studien aus dem Gesundheitswesen angeschaut. Schlussendlich wird ein Fazit aus der Literatur gezogen.

2.1 Employer Branding

Zu Beginn wird das Thema Employer Branding aufgearbeitet. Denn jedes Unternehmen besitzt eine Employer Brand. Dabei ist es irrelevant, ob diese aktiv bearbeitet wird oder nicht (Minghton & Thorne, 2007). Der grösste Teil dieses Kapitels wird generelle Erkenntnisse zusammenfassen, ohne einen Fokus auf das Gesundheitswesen zu legen. Wo spezifische Erkenntnisse im Bereich Gesundheitswesen vorliegen, werden diese ergänzt.

Um ein grundlegendes Verständnis des Themas zu erhalten, werden im nachfolgenden Unterkapitel die wichtigsten Begrifflichkeiten erläutert.

2.1.1 Definitionen der wichtigsten Begrifflichkeiten

Employer Branding kann als Prozess beschrieben werden, welcher Unternehmen eine einzigartige und erkennbare Employer Identity erschafft. Diese Employer Identity beinhaltet Werte, Regeln wie auch Verhalten gegenüber aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern. Folglich besitzt das Employer Branding einen internen wie auch einen externen Fokus, um ein Unternehmen als möglichst attraktiv darzustellen. Die Erzeugung eines einheitlichen Bildes, intern wie extern, wird als elementar erachtet. Zudem bringt die Investition in das Humankapital der Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502ff). Biswas und Suar (2016, S. 57) beschreiben Employer Branding als kritisches Tool für die Gewinnung, Weiterentwicklung und Erhaltung von Mitarbeitenden. Somit verbindet Employer Branding die Berufserfahrungen der Mitarbeitenden von der Bewerbung bis zum Austritt (Biswas & Suar, 2016, S. 57).

Die Employer Brand stiftet materiellen und immateriellen Nutzen (Tanwar & Prasad, 2016b, S. 389). So definieren Ambler und Barrow (1996, S. 186) die Employer Brand als ein Paket von funktionalen, ökonomischen und psychologischen Vorteilen, welche durch Anstellung entstehen und beim Arbeitgeber identifiziert werden können. Abzugrenzen ist die Employer Brand von der

Corporate Brand. Die Corporate Brand soll möglichst alle Anspruchsgruppen ansprechen, wobei oft ein Fokus auf die Kundengruppen gelegt wird (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010). Die Employer Brand hingegen besitzt ein begrenztes Zielpublikum bestehend aus aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden (Robertson & Khatibi, 2012, S. 33).

Bei der Erschaffung eines Employer Image fokussiert sich Employer Branding auf funktionale, wirtschaftliche und psychologische Vorteile der Anstellung. Ebenfalls dazu gehört der Ausbau der Identifikation mit dem Unternehmen. Daher ist die Kommunikation zwischen aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden elementar. Die Assoziationen im Gedächtnis der potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden bilden das Employer Image (Knox & Freeman, 2006).

Somit legen die Employer Brand wie auch die Employer Identity den Grundstein für das Employer Branding. Mit Hilfe des Employer Branding lässt sich ein positives Employer Image kreieren, welches die Mitarbeiterbindung wie auch -gewinnung vereinfacht. Um das Thema Employer Branding vertieft zu betrachten, wird im nächsten Abschnitt das Employer Branding Framework von Backhaus und Tikoo (2004, S. 505) erläutert.

2.1.2 Employer Branding Framework

Seit dem ersten Artikel über Employer Branding (Ambler & Barrow, 1996) hat es eine Masse an Veröffentlichungen zu diesem Thema in der wissenschaftlichen Literatur gegeben. Eines der häufigsten zitierten Modelle ist dasjenige von Backhaus und Tikoo (2004, S. 505), welches in Abbildung 1 dargestellt ist (Biswas & Suar, 2016). Ebenfalls stellt das Framework die Dynamiken wie auch die Beziehungen zwischen Marketing und Personalwesen dar (Santos, Monteiro, Pinto dos Reis, Sousa, & Martinho, 2019, S. 122f).

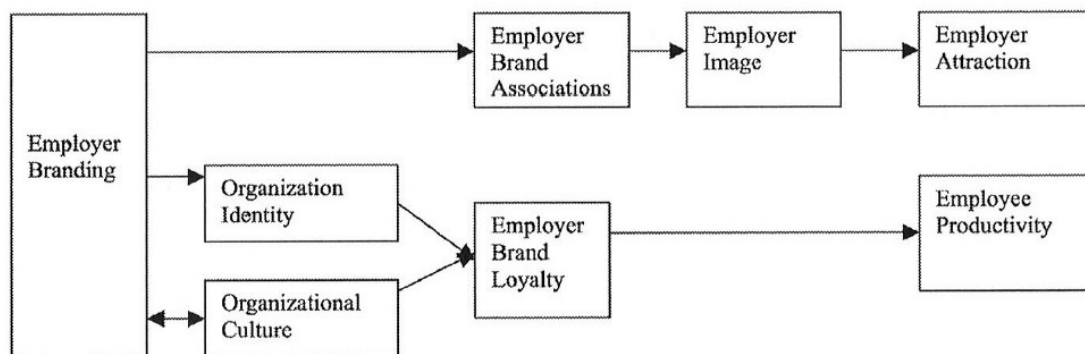


Abbildung 1: Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505)

In ihrem Artikel beschreiben Backhaus und Tikoo (2004) Employer Branding als Prozess mit dem Ziel eine klare Vorstellung zu vermitteln, was Arbeitgeber einzigartig und begehrenswert macht. Folglich steht Employer Branding auch zu Beginn des Frameworks. Dadurch soll die Bereitschaft der Mitarbeitenden in einem bestimmten Unternehmen zu bleiben, erhöht werden (*Employer Brand Loyalty*). Durch diese Loyalität kann die Produktivität der Mitarbeitenden so intensiviert werden, dass ein Wettbewerbsvorteil daraus resultiert. Zudem sollen Arbeitgeber als Employer

of Choice wahrgenommen werden. Dies führt letztendlich zu tieferen Rekrutierungskosten wie auch einer verstärkten Mitarbeiterbindung (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016; Santos et. al., 2019; Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018).

Durch aktives Employer Branding werden die Unternehmenskultur (*Organizational Culture*) wie auch die Employer Identity (*Organizational Identity*) beeinflusst. So argumentieren die Autoren, dass die Employer Identity massgeblich von der zugrundeliegenden Employer Value Proposition beeinflusst wird (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505ff). Edwards (2010, S. 7) beschreibt die Employer Value Proposition als ein Bündel von Belohnungen und Beschäftigungsvorteilen, welche den Mitarbeitenden angeboten wird (siehe Kapitel 2.1.4 *Employer Value Proposition*). Weiter argumentiert er, dass die Employer Value Proposition lediglich die Präzisierung der Employer Identity ist (Edwards, 2010, S. 7). Aufgrund der Schwierigkeit diese beiden Begriffe voneinander zu trennen, werden in der vorliegenden Masterarbeit die Begriffe synonym verwendet.

Die Unternehmenskultur steht für spezifische Sammlung von Werten und Normen, die von Menschen und Gruppen in Unternehmen geteilt werden. Zudem beeinflusst sie die Kommunikation innerhalb wie auch ausserhalb der Unternehmen (Hill, Jones, & Galvin, 2004). Somit prägt die Unternehmenskultur selbst die Art und Weise wie Employer Branding durchgeführt werden kann (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 505).

Weiter zeigt das Employer Branding Framework, dass Employer Branding nicht nur einen Einfluss auf interne Anspruchsgruppen hat. So werden auch externe Anspruchsgruppen wie Schlüsselkandidaten auf dem Arbeitsmarkt, Kunden und Geschäftspartnern beeinflusst (Backhaus & Tikoo, 2004; Bagienska, 2018). Folglich kann zwischen internem Employer Branding und externem Employer Branding unterschieden werden (Backhaus, 2016, S. 194; Backhaus & Tikoo, 2004). In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine solche Unterscheidung resp. Benennung verzichtet. Die Trennung nach dem Zielpublikum wird durch den Aufbau der Kapitel (Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung) schon vorgenommen.

Potenzielle Bewerber entwickeln Employer Brand Assoziationen (*Employer Brand Associations*). Diese sind oftmals basierend auf den Informationen, welche die Unternehmen nicht selbst kontrollieren können. Daher übernimmt effektives Employer Branding eine proaktive Rolle. Es werden die wünschenswerten Assoziationen identifiziert und anschliessend versucht diese aktiv zu gestalten. Das daraus resultierende Employer Image agiert dann als eine Art Magnet (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016). Eine Erklärung für die Wichtigkeit des Employer Image kann die Theorie des Person-Organization Fit (Kristof, 1996) liefern. So beschreibt Kristof (1996, S. 4f) den Person-Organization Fit als die Kompatibilität zwischen Personen und Unternehmen, wenn sie ähnliche grundlegende Eigenschaften teilen. Der Einfluss des Person-Organization Fit auf die

wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers wird in der Studie von Tanwar und Kumar (2019) bestätigt.

Somit gibt das Employer Branding Framework einen Überblick über die Einflussfaktoren sowie die Auswirkungen von Employer Branding. Um den Einflussfaktor Unternehmenskultur besser zu verstehen, wird dieses Thema im nächsten Unterkapitel genauer untersucht.

2.1.3 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wie auch das Unternehmensklima beeinflussen die Art und Qualität der erbrachten Dienstleistungen und Produkte. Laut Hemmelgarn, Glisson, und James (2006, S. 80) sind diese Erkenntnisse insbesondere in Dienstleistungsbereichen wie dem Gesundheitswesen von Bedeutung. Um die Unternehmenskulturen dieser Branche besser zu verstehen, dürfte der Ansatz von Schein (2004) besonders geeignet sein (Montgomery, Panagopoulou, Kehoe, & Valkanos, 2011, S. 110f). Daher wird dieses Modell (siehe Abbildung 2) in diesem Kapitel kurz vorgestellt. So beschreibt das Modell die wahrnehmbaren Dinge als Artefakten (*Artifacts*), da dies die von aussen deutlich sichtbaren Elemente einer Unternehmenskultur sind. Dazu gehören Unternehmensleitbilder, Kommunikationsverhalten, Logos und unternehmenseigene Mythen. So sind Artefakte einfach wahrzunehmen, aber schwer zu entschlüsseln. Diese von aussen sichtbaren Verhaltensweisen werden durch Werte und Normen (*Espoused Beliefs and Values*) geprägt. Werte und Normen reflektieren meist die Überzeugungen einzelner Personen, oftmals diejenigen der Unternehmensgründer. Diese Überzeugungen wandeln sich im Laufe der Zeit und können als Verhaltensstandards beschrieben werden. Diese Standards werden von Mitarbeitenden bewusst wie auch unbewusst geteilt und akzeptiert. (Montgomery et al., 2011; Schein, 2004, S. 25ff).

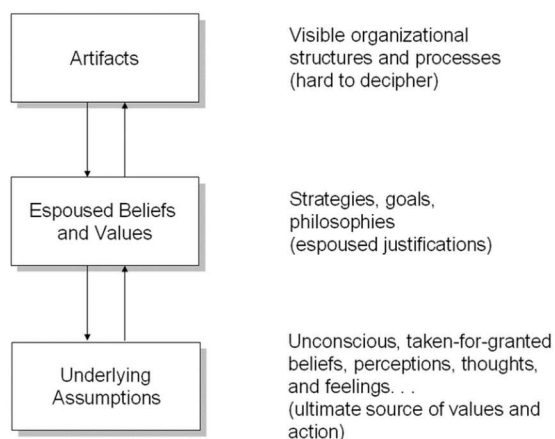


Abbildung 2: Ebenen der Kultur (in Anlehnung an Schein, 2004, S. 25)

Die tiefste Ebene im Modell wird als Grundannahmen (*Underlying Assumptions*) definiert. Dieser Teil der Unternehmenskultur ist unsichtbar und in den Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden nicht offensichtlich zu beobachten. Dazu gehören Grundannahmen, welche weder

hinterfragt noch diskutiert werden. Diese unausgesprochenen Regeln sind tief im Denken und Handeln der Mitarbeitenden verwurzelt und existieren ohne ihr Bewusstsein (Montgomery et al., 2011; Schein, 2004, S. 25ff).

Folglich repräsentieren Unternehmenskulturen gemeinsame Denk- und Verhaltensweisen. Unternehmenskulturen sind Muster gemeinsamer Werte, Überzeugungen und Annahmen, die alle als geeignete Wege angeschaut werden um innerhalb des Unternehmens zu denken und zu handeln (Appelbaum, Mahmoud Zinati, MacDonald, & Amiri, 2010). Dabei verändern sich Unternehmenskulturen im Laufe der Jahre und entwickeln sich mit den Mitarbeitenden weiter (Ghinea & Bratianu, 2012, S. 273; Grant, Guthrie, Entwistle, & Williams, 2014, S. 36). So beschreibt Gaddam (2008, S. 48) die Unternehmenskultur als grundlegende Persönlichkeit der Unternehmen. Laut Garg und Singh (2002) werden oft Bestandteile der Unternehmenskultur in der Vision und Mission abgebildet.

Im Gesundheitswesen wird oft von einer patientenorientierten Unternehmenskultur gesprochen (Appelbaum et al., 2010; Grant et al., 2014). Appelbaum et al. (2010, S. 11) setzen dabei die patientenorientierten Unternehmenskulturen mit kundenorientierten Unternehmenskulturen gleich. So soll die patientenorientierte Unternehmenskultur jeden Teil eines Unternehmens erreichen. Jeder einzelne Mitarbeitende sollte Patienten respektieren und alles in seiner Macht stehende tun, um das Vertrauen der Patienten zu gewinnen und zu erhalten (Bolton, 2004). Diese Resultate werden in der Studie von Sullivan, Arabadjis, Alpert und Ellner (2019) bestätigt. Darüber hinaus argumentierten die Autoren, dass eine Übereinstimmung von Überzeugungen zwischen Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur elementar ist. Ferner hat die Unternehmenskultur, gemäss Anitha und Farida Begum (2016, S. 26f), einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und bietet Mitarbeitenden eine Identifikationsmöglichkeit (Anitha & Farida Begum, 2016, S. 26f; Ghinea & Bratianu, 2012, S. 259ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmenskultur das Employer Branding beeinflusst und umgekehrt. Weiter stellt die Unternehmenskultur gemeinsame Werte und Überzeugungen dar, welche die Basis für den Umgang der Mitarbeitenden darstellt. Um nun genauer zu verstehen, was die Basis für das Employer Branding ist, wird im nächsten Teilbereich der Masterarbeit die Employer Value Proposition betrachtet.

2.1.4 Employer Value Proposition

Das Thema Employer Branding ist eng mit der Employer Value Proposition (EVP) verbunden (Santos et al., 2019, S. 121). So gilt die EVP als ein kritisches Tool des Employer Branding. Dabei soll die EVP Informationen über die Unternehmenskultur, den Führungsstil und die Arbeitsbedingungen beinhalten (Bagienska, 2018; Robertson & Khatibi, 2012). Gemäss Theurer et al. (2018, S. 166) sollte in der EVP zwangsläufig die Kernbotschaft der Employer Brand enthalten

sein. So ist die EVP die Basis der Employer Brand (Mokina, 2014; Theurer et al, 2018). Diese Aussage wird in dem Modell von Bagienska (2018, S. 372) bestätigt. Das Modell ist in Abbildung 3 dargestellt und zeigt das Employer Branding als einen in fünf Phasen aufgeteilten Prozess. Dabei wird die dritte Phase (*Developing the EVP*) als Kernelement angesehen.

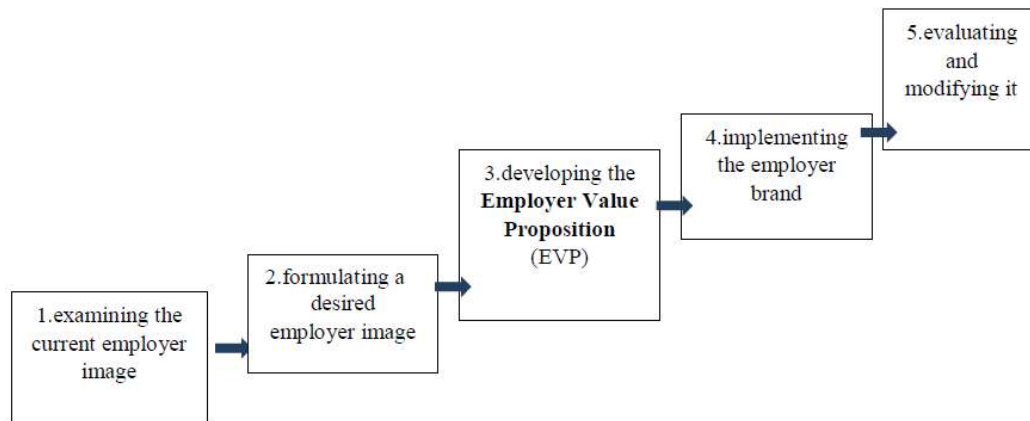


Abbildung 3: Die Phasen des Employer Branding (Bagienska, 2018, S. 372)

Die Komponenten einer EVP können in fünf Kategorien unterteilt werden: Vergütungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsumfeld, Arbeitsinhalt und Informationen über das Personal. Der Bereich Vergütung umfasst Vergütungssysteme und Lohnnebenleistungen. Ebenfalls als elementar werden Informationen über die Altersvorsorge erachtet. Ferner kann das Durchschnittseinkommen der Mitarbeitenden als Indikator dienen. Die Möglichkeit zur Weiterentwicklung umfassen unter anderem die Arten von Mitarbeiterschulungen, die Anzahl der Schulungstunden pro Mitarbeitenden wie auch Projekte zur Mitarbeiterentwicklung. Unter anderem umfasst das Arbeitsumfeld Informationen über die Dienstleistungsqualität, die Positionierung des Unternehmens im Markt und die Aktivitäten bezüglich Corporate Social Responsibility (CSR). Der Arbeitsinhalt umfasst beispielsweise die Art der Arbeitsverträge, Erklärungen zur Gewährleistung von Sicherheit und Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden und Informationen über die Möglichkeiten der vertikalen und horizontalen Beförderung. Darüber hinaus sollen Einblicke in Work-Life-Balance-Aktivitäten gegeben werden. Im Bereich der Arbeitskollegen wird über Kommunikation und Beziehungen zu den Mitarbeitenden wie auch Führungspersonen, Wissensaustausch, Verhaltenskodex wie auch über Mentoring-Programme informiert (Bagienska, 2018; Matongolo, Kasekende, & Mafabi, 2018; Robertson & Khatibi, 2012).

Folglich ist es essenziell, dass die EVP die Werte und Überzeugungen des Unternehmens widerspiegeln (Backhaus & Tikoo, 2004; Bagienska, 2018, S. 372). Dabei soll die EVP basierend auf Personalstrategien sein, welche auf die Unternehmensstrategien ausgerichtet sind (Kochanski, 2004). So soll eine EVP einzigartig, attraktiv und relevant sein um ihr Hauptziel, Talente anzusprechen und zu halten, erreichen zu können (Santos et al., 2019, S. 121). Wobei Keller (2013)

den Punkt der Einzigartigkeit besonders hervorhebt. Denn nur Arbeitgeber können aus der Masse herausstechen, welche als einzigartig wahrgenommen werden (Keller, 2013). Bei der Ausarbeitung einer EVP ist es einerseits notwendig festzustellen, welche Werte das Unternehmen potenziellen Mitarbeitenden bieten möchte. Andererseits sollten geeignete Formen der Kommunikation der EVP analysiert werden. So existieren Unterschiede in Bezug auf die Erwartungen an Arbeitgeber durch unterschiedliche Generationen wie auch Geschlechter (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013, S. 47).

Unternehmen schaffen Wert für ihre potenziellen und derzeitigen Mitarbeitenden, indem sie in ihre langfristige Verfügbarkeit und Lebensfähigkeit investieren, die eine qualitativ hochwertige Belegschaft für die Zukunft sicherstellen sollen. Dies kann beispielsweise durch die Sicherstellung der Work-Life-Balance, die Aufrechterhaltung der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden, die Entwicklung ihrer arbeitsbezogenen Fähigkeiten und die Förderung einer Unternehmenskultur des lebenslangen Lernens erreicht werden (App & Büttgen, 2016, S. 703). Die Umfrage von Bagienska (2018, S. 374ff) weist ähnliche Resultate auf. So waren für über 50% der Befragten die Unternehmenskultur, wie auch die Führungskultur, elementar um Arbeitgeber als attraktiv wahrzunehmen. Für ebenfalls rund einen Drittel waren die Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildungen zentral. Die Forschungsergebnisse bestätigen, dass das Vergütungsniveau nicht der wichtigste Aspekt in der Bewertung des Arbeitgebers ist. So überzeugen die begehrtesten Arbeitgeber vor allem durch Prestige und ihre Unternehmensgrösse (siehe Kapitel 2.1.5 *Mitarbeitergewinnung*).

Die Präsentation der EVP auf den unternehmenseigenen Webseiten ist eine sehr vorteilhafte Lösung, welche jedoch eine gut durchdachte Strategie erfordert. Einfache Erklärungen wie «wir bieten die Möglichkeit der Kompetenzentwicklung» wurde als wenig effektiv erachtet. Die Ergänzung mit beispielsweise der Anzahl der im Vorjahr realisierten Ausbildungszeiten verleiht der Aussage mehr Glaubwürdigkeit. Folglich wird die EVP vor allem bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern zu einem Faktor, der die Wahl des Arbeitgebers bestimmt (Bagienska, 2018, S. 377). Jedoch ist die richtige Kommunikation der EVP an die richtige Zielgruppe essenziell. Ansonsten resultieren nicht die gewünschten Ergebnisse (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, S. 55). Schlussendlich ist eine richtig geplante und umgesetzte EVP ein Instrument zum Aufbau von Employer Branding bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden. Darüber hinaus kann die Wahrnehmung der Unternehmen im gesamten externen Umfeld verbessert werden (Bagienska, 2018; Maxwell & Knox, 2009; Robertson & Khatibi, 2012; Sengupta, Bamel, & Singh, 2015).

Die EVP wird als zentrales Element der Employer Brand angeschaut. Wie diese Werte nun effektiv kommuniziert werden können, wird auf den nächsten Seiten beschrieben. So wird in einem

nächsten Schritt aufgezeigt, wie potenzielle Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden können.

2.1.5 Mitarbeitergewinnung

Um von potenziellen Arbeitnehmenden gewählt zu werden, müssen Unternehmen verstehen, was die jeweiligen Personen anstreben, sprich, wie Unternehmen ein Employer of Choice (EoC) werden (Biswas & Suar, 2013, S. 93). Ein EoC ist ein Unternehmen, welches Arbeitnehmende anstreben, um dort langfristig beschäftigt zu sein. Ebenfalls werden diese Unternehmen als erste Wahl Freunden und Bekannten als Arbeitgeber empfohlen (Tanwar & Kumar, 2019, S. 799f). Dabei können zukünftige Arbeitnehmende viele Eigenschaften der Unternehmen positiv bewerten. Wenn diese Eigenschaften es ihnen jedoch nicht ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, wird kein Mehrwert geschaffen. Folglich wird das Unternehmen nicht als Arbeitgeber ausgewählt (Ronda, Valor, & Abril, 2018, S. 579f). Um dies zu vermeiden suchen Unternehmen nach dem bestmöglichen Fit zwischen ihren EVP und Persönlichkeit sowie die von zukünftigen Mitarbeitenden. Wenn dieser Prozess erfolgreich umgesetzt wird, werden diese Unternehmen bevorzugt. Dies führt wiederum dazu, dass potenzielle und aktuelle Mitarbeitende eine gemeinsame Überzeugung teilen, nämlich das diejenigen Unternehmen EoC sind (Branham, 2005). Ebenfalls werben zufriedene Mitarbeitende für ihre Unternehmen als Arbeitgeber. So zeigt die Studie von Khalid und Tariq (2015, S. 366), dass der Anteil der Neueinstellungen aus Mitarbeiterempfehlungen steigt, wenn die Arbeitszufriedenheit hoch ist. Somit haben attraktiv wahrgenommene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bei der Aufmerksamkeitsgewinnung der Kandidaten mit den besten Fähigkeiten (Lievens, 2007). Dies aufgrund der Tatsache, dass ein starker Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Attraktivität eines Arbeitgebers und der Bereitschaft zur Bewerbung besteht (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005, S. 168).

Forschungen zeigen, dass ein positives Arbeitsumfeld, gute Unternehmenskultur sowie ein attraktives Gesamtvergütungspaket und CSR Dimensionen sind, die von potenziellen Mitarbeitenden geschätzt werden (Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou, 2015, S. 1201; Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Ähnliche Resultate zeigt die quantitative Studie von Rampl (2014, S. 1495) im Consulting-Bereich, welche als elementare Dimensionen den Arbeitsinhalt wie auch die Unternehmenskultur erfasst. Gemäss Leekha Chhabra und Sharma (2014, S. 53) hat das Ansehen der Unternehmen ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber. Als Antwort auf ihre Forschungsfrage wie Unternehmen ein EoC werden, haben Ghadeer und Badr (2016, S. 161ff) vier Dimensionen identifiziert. Die erste Dimension repräsentiert die offensichtlichen Informationen sowie die Wahrnehmung über das Unternehmen, welche sowohl der breiten Öffentlichkeit als auch den potenziellen Bewerbern zur Verfügung stehen. Dabei wirkt diese Dimension wie ein Magnet, welcher potenzielle Bewerber anzieht. So

inkludiert diese Dimension unter anderem das Prestige der Unternehmen als Arbeitgeber wie auch CSR-Aktivitäten. Als nächste Dimension wurde die tatsächliche Arbeitsumgebung identifiziert. Darunter werden beispielsweise Punkte wie Work-Life-Balance, Gesamtvergütungspaket, freundliches Arbeitsklima, Unternehmenskultur wie auch Ferien eingeschlossen. Die dritte Dimension dreht sich um die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen. Diese Interaktionen sind komplexe Prozesse, da sie die menschliche Bereitschaft beinhaltet wie auch Mitgefühl und Empathie am Arbeitsplatz mit anderen Arbeitskollegen auszutauschen. Darunter fallen die Führungskulturen, die Pflege von Wohlbefinden der Mitarbeitenden und der Teamgeist. Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten bilden die finale Dimension. Dabei werden Faktoren wie langfristige Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsprogramme sowie ausgeprägte Feedbackkulturen genannt (Ghadeer & Badr, 2016, S. 161ff). Um jüngere Arbeitskräfte zu erreichen, scheinen attraktive Vergütungspakete sehr relevant zu sein, ebenso wie die Entwicklungsmöglichkeiten und ein positives Arbeitsumfeld (Reis & Braga, 2016, S. 112). Jain und Bhatt (2015, S. 643) ergänzen, dass ebenfalls ein flexibles Arbeitsarrangement wie auch Arbeitsplatzsicherheit als wichtig erachtet werden. Für ältere Generationen scheint vor allem ein positives Arbeitsumfeld ausschlaggebend zu sein (Reis & Braga, 2016, S. 112). Die Resultate der Umfrage von Bejtkovský (2018, S. 1143) ergeben keine geschlechtsspezifischen Unterschiede der Wahrnehmung der Faktoren, welche die Arbeitssuche sowie die Stellenauswahl der Generation Y beeinflussen. Dieselben Erkenntnisse ziehen Eger, Mičík und Řehoř (2018, S. 234). Gegenätzlich dazu argumentieren Jain und Bhatt (2015, S. 643f), dass vor allem für Frauen mit kleinen Kindern flexible Arbeitsbedingungen essenziell sind. Ebenfalls scheint die Nähe vom Wohnort zum Arbeitsplatz mit zunehmendem Alter wichtiger zu werden (Jain & Bhatt, 2015, S. 643f). Ein Grund dafür könnten die steigenden familiären Verpflichtungen sein.

So können diese identifizierten Dimensionen bei der Schaffung des Person-Organization-Fit helfen (siehe Kapitel 2.1.2 *Employer Branding Framework*). Daraus folgt, dass Arbeitnehmende Unternehmen suchen, bei welchen sie eine Kongruenz zwischen ihren arbeitsbezogenen Werten und derjenigen der Unternehmen finden (Bellou et al., 2015, S. 1201; Tanwar & Kumar, 2019, S. 814f). Folglich spielt der Person-Organization-Fit eine zentrale Rolle, ob ein Unternehmen den Status des EoC erhält (Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Die oben genannten Attribute haben nur gewinnende Effekte, wenn Arbeitnehmende einen Fit zwischen ihren Werten und denjenigen der Unternehmen spüren. Wie aber jahrelange Forschungen des Person-Organization-Fit gezeigt haben, gibt es keine bestimmte richtige Employer Brand. Wenn Markenbotschaften klar und ehrlich sind, werden die am besten geeigneten Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen (Backhaus, 2016, S. 199).

Laut Bellou et al. (2015, S. 1211) müssen Unternehmen erkennen, dass die Employer Brand während der gesamten Lebensdauer der Beziehungen mit den Mitarbeitenden präsent sein muss, also von der Rekrutierung bis zum Austritt. Dies ist besonders wichtig bei EoC, da die Erwartungen der Mitarbeitenden an solche Unternehmen hoch sind. In diesem Sinne müssen EoC die Beschäftigungs- und Arbeitserfahrung konstant vorteilhaft halten. Da sich diese Erfahrungen sowohl auf den psychologischen als auch auf den funktionalen Nutzen der Employer Brand auswirken. Werden dabei diese Erwartungen erfüllt, steigt die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden und somit ihre Loyalität gegenüber den Unternehmen. Ebenfalls verstärkt werden positive Empfehlungen und konstruktive Vernetzung zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen. Diese Resultate wurden von Prajapati und Patel (2017) bestätigt.

Heutzutage müssen sich Unternehmen mit ihren Konkurrenten, durch beispielsweise Umfragen, auf dem Arbeitgebermarkt messen (Gilani & Cunningham, 2017). So soll die Mitarbeiterbindung gesteigert werden. Zudem können sich Arbeitgeber dadurch auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv präsentieren (Love & Singh, 2011). Backhaus und Tikoo (2004) wie auch Morgan (2008) unterstützen die Nutzung von Umfragen als Mittel zur Bildung der Employer Brand selbst und empfehlen, dass die Erhebungen regelmässig durchgeführt werden sollten. So können sich Unternehmen vom Wettbewerb abheben. Dennoch argumentiert Mosley (2007), dass das Benchmarking zwar ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklung einer starken Employer Brand sei um ein hochwertiges Arbeitserlebnis zu gewährleisten. Dennoch sollten Unternehmen sich nicht ausschliesslich mit den Wettbewerbern vergleichen. Es ist wichtig die Werte der Employer Brand intern zu kommunizieren und sicherzustellen, dass diese Werte auch so gelebt werden (Foster et al., 2010; Mosley, 2007).

Als geeignete digitale Kommunikationskanäle können dabei unternehmenseigene Webseiten wie auch Social Media dienen (Pavitra, 2018). Kaplan und Haenlein (2010, S. 61) definieren Social Media als eine Gruppe von internetbasierten Applikationen, welche das Generieren und Austauschen von Inhalten der Nutzer ermöglicht. Dies erlaubt Individuen frei zu kommunizieren wie auch einen schnelleren Zugang zu Informationen. So wird Social Media als ein wichtiger Prädiktor für EOC erachtet. Der Einsatz von Social Media trägt dazu bei, die bereits bestehenden Beziehung zwischen der Person-Organization Fit und EOC zu stärken (Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Backhaus (2016, S. 199) geht noch einen Schritt weiter und nennt Social Media als zukünftige Hauptplattform von Employer Branding. Dabei wird eine zentrale Herausforderung sein, dass Unternehmen die Art und Weise, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen mit der Marke in Social Media interagieren und die daraus resultierenden Eindrücke kontrollieren können (Backhaus, 2016, S. 199).

Ähnliche Ergebnisse zeigt auch die Umfrage von Mičík und Mičudová, (2018, S. 185) bei tschechischen Studenten, welche argumentieren, dass das Internet die wichtigste Informationsquelle für Arbeitssuchende ist. In ihrer Umfrage fanden sie heraus, dass vor allem der Umgang der Unternehmen mit Social Media aktuell noch ineffizient ist. So wird empfohlen, dass Informationen über die Unternehmenskultur, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie CSR in Social Media-Plattformen präsentiert werden, um Mitglieder der Generation Y anzusprechen. Diese Punkte können mit Informationen über das Arbeitsumfeld wie auch über offene Stellen ergänzt werden (Bejtkovský, 2018, S. 1145). Die Notwendigkeit der Nutzung von Social Media haben auch kleine und mittlere Unternehmen erkannt. Zudem sind die Kosten überschaubar und die Reichweite der zu erreichenden potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden wachsend (Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma, 2015, S. 12). Unternehmenseigene Webseiten sind ebenfalls eine Quelle der Informationen für potenzielle Mitarbeitende (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Darüber hinaus scheinen jüngere Generationen Online Bewerbungen über unternehmenseigene Webseiten deutlich zu bevorzugen (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Kaur et al. (2015, S. 15) schlagen vor, dass Unternehmen Blogs, YouTube, Instagram sowie traditionelle Social Media Plattformen wie Facebook, LinkedIn und Twitter nutzen sollen um mit ihren bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden in Kontakt zu treten. Dabei sollen Social Media-Seiten als Plattform genutzt werden um Diskussionen über das Unternehmen selbst, seine Branche und andere Themen, welche die Mitarbeitenden interessieren könnten, zu führen. Die Aufnahme von Videos, Mitarbeitermeinungen, Informationen über Leistungen sowie eine Liste von Auszeichnungen können auf der Social Media-Seite des Unternehmens das Interesse von potenziellen Arbeitnehmenden wecken. Ebenfalls wird dadurch die Verbindung zu den bestehenden Mitarbeitenden gefördert. So kann beispielsweise YouTube als Raum genutzt werden, um Videos zu präsentieren, die die wichtigsten Aspekte der Unternehmenskultur und der Employer Brand hervorheben. Wobei die regelmässige Pflege und Aktualisierung der Online-Profile von Unternehmen dazu beiträgt die Glaubwürdigkeit sowie die Reputation zu fördern (Kaur et al., 2015, S. 15; Pirić, Masmontet, & Martinović, 2018, S. 43). Laut Pirić et al. (2018, S. 42f) ist LinkedIn für Arbeitssuchende eine der effektivsten Social Media-Plattformen um Stellenangebote zu erhalten. Ebenfalls als attraktiv wird Facebook betrachtet. Wobei Arbeitssuchende auf Facebook proaktiv nach offenen Stellen suchen müssen.

Kritisch anzumerken ist aber die Tatsache, dass sich alle betrachteten Studien bezüglich der Nutzung von Social Media und unternehmenseigenen Webseiten auf die Generation Y bezogen haben. Durch die fortschreitende Digitalisierung ist aber anzunehmen, dass sich auch ältere Generation zukünftig noch weiter für digitale Medien öffnen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Employer Branding hilft, mögliche Mitarbeitende zu rekrutieren. Darüber hinaus kann die Anzahl der Bewerbungen pro Stelle erhöht werden (Khalid & Tariq, 2015, S. 365). Zudem eignen sich unternehmenseigene Webseiten und Social Media um zukünftige Arbeitnehmende anzusprechen. Dabei ist es elementar, dass Unternehmen einen Weg finden, um eine Employer Brand Identity zu vermitteln, welche die Art von Mitarbeitenden anzieht, die am besten zu dem Unternehmen oder der Aufgabe passt (Backhaus, 2016, S. 199). Geschlechts- und altersspezifische Unterschiede müssen dabei beachtet werden. Im nächsten Kapitel wird analysiert wie Unternehmen ihre gewonnenen Mitarbeitenden langfristig an sich binden können.

2.1.6 Mitarbeiterbindung

Es wird angenommen, dass Individuen eine positivere Wahrnehmung von Unternehmen haben, wenn diese eine wettbewerbsfähige Employer Brand anbieten. Diese Wettbewerbsfähigkeit kann beispielsweise durch Vorteile, finanzielle Belohnungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und ein positives Arbeitsumfeld erreicht werden (Jain & Bhatt, 2015; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Unterstützt werden diese Erkenntnisse von Chapman et al. (2005, S. 168), welche einen starken Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Attraktivität eines Arbeitgebers und der Bereitschaft zur Bewerbung erkannt haben. Dies kann eine Bindung der Mitarbeitenden zur Employer Brand erschaffen und ebenfalls die Loyalität ihr gegenüber erhöhen (Aaker, 1991). Weitere Untersuchungen deuten darauf hin, dass Unternehmen mit stark wahrgenommenen Employer Brands einen Anstieg der Zufriedenheit, des Engagements und der Bindung der Mitarbeitenden erreichen können. Weil sich ein positives Image automatisch in dem Geist der Einzelnen verankert (Davies, 2008).

So bauen Unternehmen automatisch eine starke Employer Brand auf, welche ihren derzeitigen Mitarbeitenden attraktive Anstellungen bieten. Diese wird für die externen Anspruchsgruppen ebenfalls wahrnehmbar sein. Folglich werden die Unternehmen selbst davon profitieren (Jain & Bhatt, 2015; Oladipo, Iyamabo, & Otubanjo, 2013; Slavković, Pavlović, & Simić, 2018).

Es wurde festgestellt, dass alle Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens auf die Employer Brand aufmerksam gemacht werden müssen (Kunerth & Mosley, 2011). Wenn dies erreicht werden kann, wird ihr Engagement für die Einhaltung des Markenversprechens der Unternehmen steigen. Folglich wird sich nicht nur die Kundenzufriedenheit erhöhen sondern auch die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die Employer Brand (Heskett, 1987; Sarawat, 2017, S. 37). Mitarbeitende, welche eine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben und sich mit ihm identifizieren können, neigen dazu, länger bei den verbundenen Unternehmen beschäftigt zu sein (Brown & Williams, 1984; Cascio, 2014; King & Grace, 2012). Dabei scheint es essenziell zu sein, dass eine solche Bindung möglichst früh aufgebaut wird. Idealerweise wird im

Einstellungsverfahren ein psychologischer Vertrag abgeschlossen (Backhaus & Tikoo, 2004; Bellou et al., 2015; M. K. Biswas & Suar, 2016; Moroko & Uncles, 2008). Rousseau (1989, S. 123) beschreibt den psychologischen Vertrag als die Überzeugung einer Person über die Bedingungen und Erwartungen einer gegenseitigen Austauschvereinbarung zwischen einer anderen Partei und ihr selbst.

Gaddam (2008, S. 47ff) und Allen et al. (2010, S. 56) argumentieren, dass die Employer Brand während der gesamten Anstellungszeit präsent sein und attraktive Beschäftigungspakete fördern sollte. Unter attraktiven Beschäftigungspaketen werden unter anderem die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, das Arbeitsumfeld, finanzielle Vorteile wie auch die Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Diese Aussagen werden von Kucheroov und Zavyalova (2012) unterstützt. Sie dokumentieren, dass Belohnungs- und Leistungsprogramme während der gesamten Beschäftigungsdauer die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Darüber hinaus kann über so eine Employer Brand Loyalität kreiert werden. Zudem können durch gute Einführungs- und Schulungsprogramme die Wege der Mitarbeitenden der Unternehmen positiv beeinflussen. Ebenfalls wird das Engagement durch die frühe Integration in die Employer Brand erhöht (Gilani & Cunningham, 2017, S. 245). Dieses Engagement der Mitarbeitenden führt langfristig zum Vertrauen in die Employer Brand (Allen et al., 2010; Maxwell & Knox, 2009).

Für eine effektive Mitarbeiterbindung müssen Unternehmen sich der Faktoren bewusst sein, welche zu einer Arbeitszufriedenheit führen (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001, S. 1102). In ihrer qualitativen Studie fanden Tanwar und Prasad (2016a, S. 193ff) heraus, dass einerseits die Arbeitszufriedenheit und andererseits der psychologische Vertrag Vorbedingungen für die Mitarbeiterbindung sind. Diese Ergebnisse werden in unterschiedlichen Forschungen in Bezug auf Arbeitszufriedenheit (Biswas & Suar, 2016; Gaddam, 2008, S. 47ff; Jain & Bhatt, 2015; Slavković et al., 2018, S. 133ff, 2018, S. 133ff; Tanwar & Prasad, 2016b, S. 860ff) wie auch zunehmend auf den psychologischen Vertrag (Backhaus & Tikoo, 2004; Bellou et al., 2015; Biswas & Suar, 2016; Moroko & Uncles, 2008) bestätigt. In Abbildung 4 werden verschiedene Employer Brand Dimensionen in alphabetischer Reihenfolge dargestellt, welche einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Als Grundlage wurden drei der untersuchten Dimensionen, Arbeitsumfeld, Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Work-Life-Balance von Tanwar und Prasad (2016a, S. 189ff) verwendet. Ergänzende Elemente hat die Umfrage von Trybou, Gemmel, Van Vaerenbergh und Annemans (2014, S. 2ff) geliefert, welche in einem belgischen, mittelgrossen Spital durchgeführt wurde.

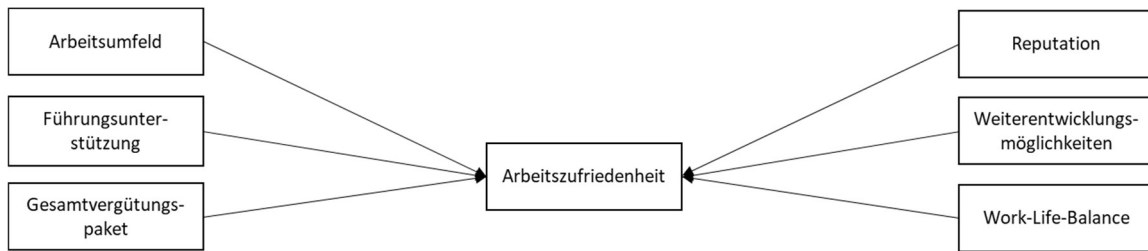


Abbildung 4: Employer Brand Dimensionen

Das Arbeitsumfeld beeinflusst die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Unternehmen (Aiken, Havens, & Sloane, 2009). Chapman et al. (2005) argumentieren, dass das Arbeitsumfeld einer der wichtigsten Prädiktoren für die Arbeitsakzeptanzabsicht der Mitarbeitenden ist. So fördern persönliche Beziehungen sowie bessere Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern das Engagement. Die Mitarbeitenden fühlen sich wohl und haben Vertrauen in das Arbeitsumfeld (Sarswat, 2017, S. 34; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 197). Durch Schaffung eines positiven und befähigendes Umfelds können sich die Mitarbeitenden von innen heraus motivieren (intrinsische Motivation) (Jones, Block, & Daley, 2018, S. 14). Die Wahrnehmung der Attraktivität der einzelnen Attribute unterscheidet sich aber unter anderem in Bezug auf Geschlecht (Tanwar & Prasad, 2016b, S. 878) und Alter (Gursoy et al., 2013, S. 47) der Mitarbeitenden (Jain & Bhatt, 2015, S. 636). So scheinen Frauen ein nicht-wettbewerbsorientiertes Arbeitsumfeld vorzuziehen (Lale Tuzuner & Yuksel, 2009, S. 61ff). Trybou et al. (2014, S. 7) erachten die Unterstützung wie auch den Austausch mit Vorgesetzten als elementare Komponente für die Arbeitszufriedenheit. Ebenfalls sind Führungskräfte dafür verantwortlich, die Unternehmenswerte und die ethischen Verhaltensstandards ihren Mitarbeitern zu erklären und vorzuleben (Sarswat, 2017, S. 34). Insbesondere jüngere Arbeitsnehmer legen grossen Wert auf starke Führungskulturen am Arbeitsplatz. Sie erwarten auch, dass Vorgesetzte Mentoren und Vorbilder sind (Gursoy et al., 2013, S. 47). Ebenfalls scheint für die Millennials das Gesamtvergütungspaket sehr relevant zu sein (Gursoy et al., 2013, S. 47; Reis & Braga, 2016, S. 112). Der grundsätzliche Einfluss von monetären Faktoren auf die Motivation wie auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden wird in verschiedenen Studien bestätigt (Jain & Bhatt, 2015, S. 636; Sarswat, 2017, S. 35; Trybou et al., 2014, S. 7). Laut Bagienska (2018, S. 374) ist der Vergütungsaspekt jedoch nicht das zentrale Entscheidungskriterium. In der Umfrage von Trybou et al. (2014, S. 7) hat sich die Wichtigkeit des Prestiges der Arbeitgeber gezeigt. Auch Khalid & Tariq (2015, S. 366) bestätigen den Einfluss von einem positiven Employer Brand Image auf die Arbeitszufriedenheit. Dies ist vor allem für die weiblichen Arbeitskräfte von Bedeutung (Tanwar & Prasad, 2016b, S. 878). Weiterbildungsmöglichkeiten werden als einer der zentralsten Faktoren der Zufriedenheit angesehen (Bambacas, 2010; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 190). Dabei sind Weiterbildungsprogramme für jüngere Generationen wichtiger (Gursoy et al., 2013, S. 47; Reis & Braga, 2016, S.

112). Ebenfalls als einer der zentralsten Faktoren der Arbeitszufriedenheit wird eine gesunde Work-Life-Balance angesehen (Sarswat, 2017, S. 35; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 190). So erachten vor allem jüngere Arbeitnehmende (Gursoy et al., 2013, S. 47; Reis & Braga, 2016, S. 112) wie auch Frauen mit Kindern (Tanwar & Prasad, 2016b, S. 878) dies als zentral.

Bei der Formulierung eines psychologischen Vertrages hilft effektives Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004). So bieten Arbeitgeber Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten an, welche durch Leistung, Engagement und Bindung der Mitarbeitenden verdankt werden. Weiter können die Unternehmenskultur wie auch die Employer Brand einen psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer schaffen. Edwards (2010, S. 13ff) schlägt ebenfalls vor, dass Unternehmen Teil eines psychologischen Kontrakts sein sollten, welcher mit der Employer Brand korreliert. Als Gegenleistung erhalten sie das Engagement wie auch die Loyalität der Mitarbeitenden während ihrer gesamten Beschäftigungsdauer (Edwards, 2010, S. 13ff). Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass es für ein Unternehmen nichts Schädlicheres gibt als eine Employer Brand, die sich für Mitarbeitende als unwahr erweist (Thompson & Bunderson, 2003). So können durch effektives Employer Branding die Arbeitszufriedenheit und ebenfalls die Wahrscheinlichkeit weiterhin bei denselben Unternehmen beschäftigt zu sein, erhöht werden (Biswas & Suar, 2016, S. 69; Gaddam, 2008, S. 47ff; Jain & Bhatt, 2015; Slavković et al., 2018, S. 133ff; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 202, 2016b, S. 860ff). Folglich werden Mitarbeitende länger an Unternehmen gebunden (Allen et al., 2010; Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016; Gaddam, 2008; Sarswat, 2017; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 202). Dabei schafft Employer Branding eine Kultur des Vertrauens zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebern (Gilani & Cunningham, 2017, S. 246). In den vorherigen Kapiteln wurden die Bestandteile und Anwendungsbereiche des Employer Branding angeschaut. Das folgende Kapitel zeigt die Auswirkungen einer positiven Employer Brand auf.

2.2 Konsequenzen einer positiven Employer Brand

Eine positive Employer Brand hat verschiedene finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen auf Unternehmen. So bestätigen die Resultate der Umfragen von Biswas & Suar (2016), dass durch Employer Branding mehr qualifizierte Bewerber angesprochen werden. Zudem können die Rekrutierungskosten wie auch die Mitarbeiterfluktuation gesenkt werden. Diese Ergebnisse werden ebenfalls von Gaddam (2008, S. 55) bestätigt. Zudem beeinflusst Employer Branding die Profitabilität von Unternehmen (Biswas & Suar, 2016, S. 58ff). Dies wird durch erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, Identifizierung mit den Unternehmen (Schlager, Bodderas, Maas, & Luc Cachelin, 2011) wie auch einer erhöhten Mitarbeiterleistungsfähigkeit erzielt.

Gaddam (2008, S. 47) hat die positiven Auswirkungen des Employer Branding für Unternehmen in einem Modell dargestellt (siehe Abbildung 5).

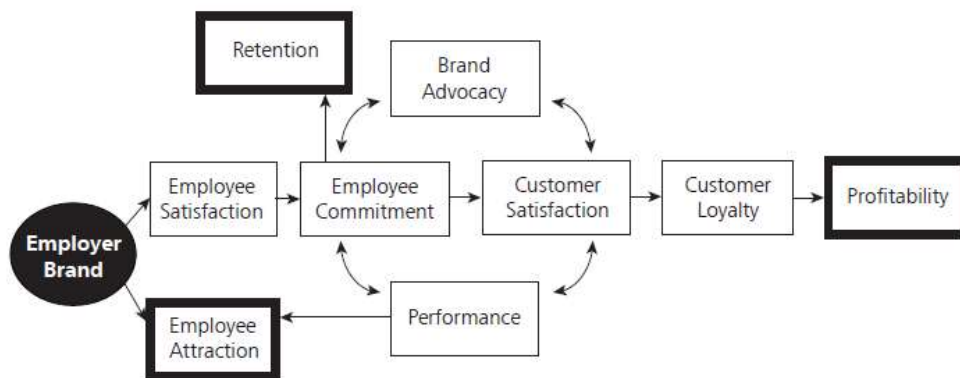


Abbildung 5: Employer Branding Model (Gaddam, 2008, S. 47)

So stehen das Engagement, die Bindung, die Leistung, die Zufriedenheit wie auch die Loyalität der Mitarbeitenden in Zusammenhang mit der Employer Brand. Allen et al. (2010, S. 52ff) unterstützen das Modell indem sie anerkennen, dass das Employer Branding die Moral und Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht. Dies wiederum führt zu einer Verbesserung der Mitarbeiterbindung (Allen et al., 2010, S. 52ff). Darüber können Mitarbeitende sich im Laufe der Zeit zu Markenbotschaftern entwickeln, wenn sie gerne für ihren Arbeitgeber arbeiten. So loben und empfehlen sie ihren Arbeitgeber Familie und Freunden weiter (Gilani & Cunningham, 2017). Zudem steigert das erhöhte Engagement der Mitarbeitenden die Zufriedenheit der Kunden. Dies führt dann zu loyaleren Kunden, welches sich letztendlich in einer gestiegenen Profitabilität der Unternehmen auszahlt (Gaddam, 2008, S. 47). Das zufriedene und engagierte Mitarbeitende letztendlich auch einen besseren Service für ihre Kunden bieten, bestätigen auch Yee, Yeung, Cheng und Lai (2009, S. 625ff). Ebenfalls gibt es Studien im Gesundheitswesen, welche den positiven Einfluss von Employer Branding bezüglich Rekrutierung (Heilmann, 2010) wie auch Mitarbeiterengagement und dessen Einfluss auf die Patientenzufriedenheit bestätigen (Murale et al., 2015).

Darüber hinaus entwickelt sich Employer Branding zu einer Methode, mit der sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dabei positionieren sie ihre Employer Brand so stark, dass es für alle Wettbewerber schwierig wird diese nachzuahmen (Burmann, Zeplin, & Riley, 2009; Martin, Gollan, & Grigg, 2011) und sich zudem von ihren Mitbewerbern unterscheiden (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Russell & Brannan, 2016). So argumentieren Kucherov und Zavyalova (2012, S. 86), dass die Employer Brand ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in einem modernen Arbeitsmarkt sein kann. Eine starke Positionierung wird über eine Reihe von etablierten Bewertungs- und Feedbacksystemen für Mitarbeitende erreicht. Denn nur so kann die Personalabteilung die Employer Brand verwalten um attraktiv zu bleiben (Chunping & Xi, 2011, S. 2091).

Im nächsten Kapitel werden die Entwicklungen des Gesundheitswesens der Schweiz wie auch die verschiedenen Studien im Bereich Employer Branding im Gesundheitswesen genauer betrachtet.

2.3 Erkenntnisse bisheriger Employer Branding-Studien im Gesundheitswesen

Die nächsten beiden Unterkapitel legen einen Fokus auf das Gesundheitswesen. Der erste Teil widmet sich dem ambulanten Sektor in der Schweiz. Der zweite fasst verschiedene Studien in Bezug auf Employer Branding im Gesundheitswesen zusammen.

2.3.1 Entwicklung ambulanter Sektor in der Schweiz

Im Jahr 2018 waren 37'525 ärztliche Fachkräfte in der Schweiz berufstätig. Dies bedeutet eine Zunahme von etwa 2% verglichen mit dem Vorjahr. Total sind es 42.59% weibliche Fachkräfte. Im ambulanten Sektor sind 19'331 Ärztinnen und Ärzte tätig. Dabei sind in den Altersklassen unter 40 Jahren die Frauen in der Mehrheit. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Verteilung aufgrund der Frauenmehrheit unter den Studierenden mittelfristig nicht ändern wird (Bundesamt für Statistik [BFS], 2019). Die aktuelle Ärztedichte entspricht 4.4 ÄrztInnen pro 1'000 EinwohnerInnen. Wird die Ärztedichte um die Teilzeitarbeitenden korrigiert, ergeben sich noch 3.9 ärztliche Fachkräfte pro 1'000 EinwohnerInnen. Damit ist die Schweizer Ärztedichte mit dem OECD-Durchschnitt von 3.6 ÄrztInnen pro 1'000 EinwohnerInnen vergleichbar, jedoch nicht mit derjenigen der Nachbarländer (Deutschland 4.2; Österreich 5.1 und Italien 4.0) (FMH, 2019b). Die durchschnittliche Dichte der Grundversorger liegt schweizweit bei 0.95 ärztlichen Fachkräften pro 1'000 EinwohnerInnen. Die durchschnittliche Grundversorgerdichte des Kantons Zürich liegt in diesem Bereich (FMH, 2019b, S. 412f).

Im ambulanten Sektor (M= 54.8 Jahre) ist die Ärzteschaft durchschnittlich zehn Jahre älter als im stationären Bereich (M= 43.6 Jahre) (FMH, 2019b, S. 111). Ein Grund dafür ist sicherlich die Tatsache, dass Weiterbildungen oftmals in Spitälern durchgeführt werden. Das Durchschnittsalter der Ärzte (M= 57.1 Jahre) ist genau sieben Jahre höher als dasjenige der Ärztinnen (M= 50.1 Jahre). So sind per Ende 2018 im ambulanten Sektor 42.3% der berufstätigen Ärzte des Kantons Zürich weiblich. Nur die Kantone Nidwalden und Genf haben einen leicht höheren Frauenanteil als Zürich (Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH], 2019a). Dabei zeigt sich, dass je tiefer die Alterskategorie ist, desto grösser ist der Frauenanteil. So beträgt der Anteil weiblicher ärztlicher Fachkräfte unter 35 Jahren 68%. Hingegen beträgt der Frauenanteil bei der Alterskategorie 55 bis 64 Jahre nur 28%. Männer haben dabei ein höheres durchschnittliches Arbeitspensum als Frauen. So arbeiten sie im Durchschnitt rund einen Arbeitstag mehr. Ähnliche Unterschiede sind in allen Altersklassen zu beobachten. Die höchsten Stellenprozente besetzten Ärztinnen und Ärzte im Alter zwischen 55 und 64 Jahren (Bundesamt für Statistik [BFS], 2018; FMH, 2019b, S. 414). Die Tatsache, dass Männer im ambulanten Sektor deutlich mehr arbeiten, konnte schon

im Jahre 2008 festgestellt werden (Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH], 2013, S. 1892). Ebenfalls damals schon abgezeichnet hat sich die zunehmende Nachfrage nach Teilzeitarbeit. So arbeiteten im Jahre 2012 über 70% der Ärztinnen in einem Teilzeitpensum. Das Arbeitspensum lag bei 60% bis 80%. Folglich wird die Förderung von Teilzeitarbeitsmodellen immer wichtiger. Darüber hinaus zeigen Umfragen die steigende Nachfrage nach Tätigkeiten in Gruppenpraxen (FMH, 2019b, S. 415; Troxler, 2017, S. 8). Weiter hat die Langzeitstudie der FMH (2013) ergeben, dass das Arbeitspensum mit steigender Praxisgrösse sinkt. Allerdings verschärft diese zunehmende Nachfrage nach Teilzeitarbeit aber den Ärztemangel. Diese Resultate bestätigt auch die Ärztestatistik 2018 der FMH (2019b, S. 414), welche seit 2008 einen 11% Rückgang der Einzelpraxen aufzeigt. Aktuell sind 52.2% der Grundversorger in Einzelpraxen tätig (FMH, 2019b, S. 415). Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen, da sich die jungen Grundversorger eine Teilzeittätigkeit in Gruppenpraxen bei guter Arbeitsatmosphäre wünschen (Troxler, 2017, S. 8). So befindet sich die Schweizer Ärzteschaft im Wandel, was zu gewissen Herausforderungen führt. Denn zur Abdeckung eines Vollzeit-Äquivalents sind heute mehr ärztliche Fachkräfte nötig als früher (FMH, 2013, S. 1893f).

Trotz der deutlich steigenden Anzahl an Humanmedizinstudenten (BFS, 2019), spricht Haus- und Kinderärzte Schweiz-Präsident Luchsinger (2019) von einem Nachwuchsmangel. Folglich stellt die Nachwuchsförderung ein zentraler Pfeiler in der Stärkung der Hausarztmedizin dar. Das Image der Grundversorger bei den Studierenden der Humanmedizin war vor rund zehn Jahren noch sehr angeschlagen. Die Laufbahnen als Spezialisten wurden als interessanter angesehen und waren vor allem mit attraktiveren Vergütungen wie auch Prestige verbunden (Haus- und Kinderärzte Schweiz [mfe], 2019). Verschiedene Anstrengungen zur Minimierung dieser Ungleichgewichte wurden unternommen. So besteht beispielsweise heute die Möglichkeit einen Teil der Weiterbildung in Hausarztpraxen zu absolvieren. Dabei zeigen Auswertungen des Kantons Bern, dass über 40% der Assistenten anschliessend ihre Tätigkeit bei denjenigen Praxen aufnehmen, bei welchen sie auch ihre Praxisassistenten absolviert haben (Rozsnyai, Diallo, & Streit, 2019, S. 642).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der steigende Frauenanteil wie auch die zunehmende Nachfrage nach Teilzeitbeschäftigung die Schweizer Ärzteschaft im ambulanten Sektor prägt. So ändern sich die Bedürfnisse der ärztlichen Fachkräfte. Insbesondere für die jungen Generationen gewinnen flexible Arbeitsmodelle an Bedeutung. Um trotz der schwierigen Bedingungen neue Talente zu akquirieren und bestehende zu behalten scheinen starke Employer Brands zentral. Daher werden im nächsten Abschnitt verschiedene Employer Branding-Studien im Bereich Gesundheitswesen angeschaut.

2.3.2 Verschiedene Employer Branding-Studien im Gesundheitswesen

Der Erfolg jeder Gesundheitsorganisation ist stark abhängig von der Leistung ihrer Mitarbeitenden (Murale et al., 2015, S. 28). Dennoch zeigte die Studien von Merk und Rahmel (2016, S. 8) in deutschen Spitälern, dass die Identifikation mit den Arbeitgebern bei ärztlichen Fachkräften gering ist. Darüber hinaus ist ihr Engagement tief und folglich die Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel ausgeprägt vorhanden (Merk & Rahmel, 2016, S. 8). Trotzdem wurde relativ wenig Forschung zum Thema Employer Branding im Gesundheitswesen betrieben (Berry & Martin, 2019, S. 87; Heilmann, 2010).

Die Beweggründe Deutschschweizer Studenten für die Berufswahl als Hausärzte wurden in einer quantitativen Forschung des Universitätsspitals Zürich (Hasler, Stamm, & Buddeberg-Fischer, 2008) eruiert. Dabei scheint für über 20% der Probanden die Selbstständigkeit in ihrer ärztlichen Tätigkeit der wichtigste Grund zu sein. Ebenfalls oft genannt wurden die Breite des Patienten- und Krankheitsspektrums wie auch die Langzeitbetreuung der Patienten. Neben diesen fachspezifischen Merkmalen geben Ärztinnen signifikant häufiger strukturelle Aspekte als zentrale Entscheidungskriterien an. Durch Grundversorgertätigkeiten sind Teilzeitanstellungen sowie die Anstellungen in Gruppenpraxen möglich. So lassen sich Beruf und Familie gut vereinbaren. Die flexible Anpassung der Arbeitszeiten an die jeweiligen Lebenssituationen scheint so einfacher möglich (Hasler et al., 2008, S. 1282). Dieses Argument kann einer der Gründe für die fortschreitende Feminisierung der Grundversorgung sein.

Ähnliche Resultate zeigt auch die Langzeitstudie von Rozsnyai et al. (2019, S. 642) der Humanmedizinierenden der Universität Bern. Die medizinische Vielfalt, die Langzeitbetreuung der Patienten sowie die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind die meist genannten Gründe für die Berufswahl der Allgemeinmediziner (Rozsnyai et al., 2019, S. 642). Die steigende Nachfrage nach flexiblen Arbeitsbedingungen zeichnet sich heute nicht mehr nur bei weiblichen ärztlichen Fachkräften ab. Folglich scheint Flexibilität eines der wichtigsten Argumente der jüngeren Ärztegenerationen bei der Stellenwahl (Berry & Martin, 2019; Heilmann, 2010). Unterstützt wird dieses Argument von der Langzeitstudie von Rozsnyai et al. (2019, S. 642) in Bern. So arbeiten 62% der Teilnehmenden in einem Pensum von bis zu 79%.

Gemäss der qualitativen Studie in einem finnischen Spital von Heilmann (2010, S. 142) werden Weiterbildungsmöglichkeiten ebenfalls als zentral angesehen. Berry & Martin (2019, S. 96f) bestätigen, dass Informationen über die Weiterbildungsmöglichkeiten elementar sind. Weiter ergänzen sie, dass ein positives Arbeitsumfeld anziehend wirkt. So haben Hasler et al. (2008, S. 1283) schon damals die Tendenz der jüngeren Ärztegeneration in Gruppenpraxen arbeiten identifiziert. Dabei sind für die jüngeren vor allem das Arbeiten im Team wie auch die Möglichkeit des fachlichen Austauschs wichtig. Der Einzelkämpfermodus, welcher für ältere

Hausärztegenerationen galt, scheint für jüngere Generationen nicht mehr von Bedeutung zu sein. (Hasler et al., 2008, S. 1283; Rozsnyai et al., 2019, S. 642). Dies wird von Humanmedizinstudenten der Universität Bern bestätigt. So suchen die zukünftigen Grundversorger nach flachen Hierarchien und eine gute Arbeitsatmosphäre (Troxler, 2017, S. 9).

Entgegen anderer Studien im Bereich Employer Branding (Merk & Rahmel, 2016; Trybou et al., 2014), zeigt die Studie von Berry & Martin (2019), dass das Thema Vergütung ein untergeordnete Rolle spielt. Neben den bereits genannten Argumenten haben Trybou et al. (2014, S. 2ff) in ihrer Umfrage in einem mittelgrossen belgischen Spital herausgefunden, dass das Ansehen des Arbeitgebers ebenfalls eine elementare Rolle bei der Jobwahl spielt. Diese Argumente können als Anreiz zur Einstellung verwendet werden (Heilmann, 2010, S. 142).

Mit Hilfe des Internets können Gesundheitsorganisationen auf dem Arbeitsmarkt besser wahrgenommen werden. So argumentiert Heilmann (2010, S. 142), dass das Internet bezüglich Rekrutierung zukünftig effizienter genutzt werden muss. Vor allem im Gesundheitswesen sollen Rekrutierungsmassnahmen mehr mit dem Image des Unternehmens verknüpft werden. Denn diese enthalten Eindrücke von den Unternehmen selbst sowie den Arbeitsbedingungen und Anstellungsmöglichkeiten. Informationen über das Arbeitsumfeld wie über die Führungskultur werden von Bewerbenden geschätzt und sollten daher zwangsläufig auf unternehmenseigenen Webseiten abgebildet werden (Heilmann, 2010, S. 142).

Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo und Giovanardi (2015, S. 266f) argumentieren, dass die Employer Brand intern wie auch extern konsistent kommuniziert werden muss. Insbesondere wenn Gesundheitsorganisationen ihre Employer Brand aufbauen möchten. Zudem müssen alle Mitarbeitenden eines Unternehmens die Employer Brand leben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Employer Brand nach aussen hin beschädigt wird (Hytti et al., 2015, S. 266f).

Trotz der Forderung nach branchenspezifischen Erkenntnissen (Maxwell & Knox, 2009, S. 905), zeigt die Studie von Berry und Martin (2019, S. 97) keine nennenswerte Abweichungen der Erkenntnisse des Gesundheitswesen mit anderen Branchen auf. Merk und Rahmel (2016, S. 7) argumentieren, dass die Erkenntnisse grundsätzlicher Einflussfaktoren auf die Arbeitgeber- und Arbeitszufriedenheit durchwegs auf ärztliche Fachkräfte übertragen werden können. Jedoch sollten ärzte-spezifische Punkte, wie beispielsweise unregelmässige wie auch sehr lange Dienste isoliert untersucht werden (Merk & Rahmel, 2016, S. 7). Denn vor allem lange Arbeitszeiten sowie wechselnde Schichtdienste sorgen für Schwierigkeiten eine Balance zwischen Beruflichem und Privatem zu finden (Merk & Rahmel, 2016, S. 6f). Zudem erhöht die zunehmende Bürokratie den Stress der ärztlichen Fachkräfte (Merk & Rahmel, 2016, S. 6f; Troxler, 2017, S. 9). So scheinen flexible Arbeitsarrangements wichtiger denn je um den ärztlichen Mitarbeitenden eine gesunde Work-Life-Balance zu ermöglichen. Darüber hinaus hat Murale et al. (2015, S. 28) in ihrer

quantitativen Studie in Indien festgestellt, dass die Patienten eine bessere Servicequalität wahrnehmen, wenn die Dienstleistungen von zufriedenen und engagierten Mitarbeitenden erbracht werden. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass die zufriedenen Patienten positive Mundpropaganda verbreiten deutlich erhöht.

Das letzte Kapitel des Literaturteils fasst die gewonnen Erkenntnisse zusammen.

2.4 Erkenntnisse aus der Literatur

Durch effektives Employer Branding werden Unternehmen intern wie extern als attraktive Arbeitgeber dargestellt (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502ff). Dabei muss die zugrundeliegende Employer Brand konsistent und über die gesamte Lebensdauer der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen kommuniziert werden (Bellou et al., 2015, S. 1211; Hytti et al., 2015, S. 266f). Die Wahrnehmung der Attraktivität der einzelnen Attribute unterscheidet sich aber unter anderem in Bezug auf Geschlecht (Tanwar & Prasad, 2016b, S. 878) und Alter (Gursoy et al., 2013, S. 47).

Als ein zentrales Entscheidungskriterium für einen Stellenantritt wurde der Person-Organization-Fit identifiziert. So suchen Arbeitnehmende Arbeitgeber bei welchen sie eine Kongruenz zwischen ihren arbeitsbezogenen Werten finden (Bellou et al., 2015, S. 1201; Kristof, 1996, S. 4ff; Tanwar & Kumar, 2019, S. 814f). Dabei können zukünftige Arbeitnehmende viele Eigenschaften der Unternehmen positiv bewerten. Wenn diese Eigenschaften es ihnen jedoch nicht ermöglichen ihre Ziele zu erreichen, wird kein Mehrwert geschaffen. Dementsprechend wird das Unternehmen nicht als Arbeitgeber ausgewählt (Ronda et al., 2018, S. 579f). Folglich spielt der Person-Organization-Fit eine zentrale Rolle, ob ein Unternehmen den Status des EoC erhält (Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Wie aber jahrelange Forschungen des Person-Organization-Fit gezeigt haben, gibt es keine bestimmte richtige Employer Brand. Wenn Markenbotschaften klar und ehrlich sind, werden die am besten geeigneten Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen (Backhaus, 2016, S. 199). Dennoch gibt es aufgrund von zahlreichen Forschungen einige Punkte, welche Arbeitnehmende als attraktiv erachten. Faktoren wie ein positives Arbeitsumfeld, gute Unternehmenskultur und ein abwechslungsreicher Arbeitsinhalt agieren als Magnete um zukünftige Mitarbeitende anzuziehen (Bellou et al., 2015, S. 1201; Rampl, 2014, S. 1495; Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Attraktive Gesamtvergütungspakete werden geschätzt (Bellou et al., 2015, S. 1201; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 815), spielen aber eine untergeordnete Rolle (Berry & Martin, 2019).

Sehr ähnlich sind die Resultate, wenn Einflussvariablen untersucht werden, welche zur Arbeitszufriedenheit beitragen. So wird der Einfluss eines positiven Arbeitsumfelds (Chapman et al., 2005; Jones et al., 2018, S. 14; Sarswat, 2017, S. 34; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 197) wie auch von monetären Faktoren auf die Motivation wie auch die Arbeitszufriedenheit der

Mitarbeitenden in verschiedenen Studien bestätigt (Jain & Bhatt, 2015, S. 636; Sarswat, 2017, S. 35; Trybou et al., 2014, S. 7). Dennoch ist der Vergütungsaspekt nicht das ausschlaggebende Entscheidungskriterium (Bagienska, 2018, S. 374; Berry & Martin, 2019). Diese Tatsache wird mit den Erkenntnissen der Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) unterstützt. Laut Herzberg et al. (1959) sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht zwei entgegengesetzte Extreme. Es handelt sich dabei um ganz unterschiedliche Facetten der Arbeit, welche in zwei Gruppen aufgeteilt werden: Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren werden als extrinsische Komponenten der Arbeitsplatzgestaltung charakterisiert. Bei der positiven Ausprägung von Hygienefaktoren kann die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden verhindert werden. Darunter fallen Facetten wie das Gehalt und die Arbeitsbedingungen. Positive Ausprägungen von Motivatoren hingegen schaffen Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Motivatoren führen zu intrinsischer Motivation. Aspekte wie Anerkennung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten gehören zu den Motivatoren (Herzberg et al., 1959).

Neben Vergütungen und Arbeitsumfeldern wird auch die Unterstützung sowie auch der Austausch mit Vorgesetzten als wichtige Komponente der Arbeitszufriedenheit erachtet (Sarswat, 2017, S. 34; Trybou et al., 2014, S. 7). Darüber hinaus sind eine ausgewogene Work-Life Balance (Sarswat, 2017, S. 35; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 190) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten (Bambacas, 2010; Tanwar & Prasad, 2016a, S. 190) sehr wichtige Einflussfaktoren. Weiter beeinflusst das Prestige des Arbeitgebers ebenfalls die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Khalid & Tariq, 2015, S. 366; Trybou et al., 2014, S. 7). Im Gesundheitswesen scheint insbesondere der Faktor Weiterbildung essenziell zu sein (Berry & Martin, 2019, S. 96f; Heilmann, 2010). Im Schweizer Gesundheitswesen steigt die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen deutlich (Berry & Martin, 2019; Heilmann, 2010; Rozsnyai et al., 2019, S. 642). So wird vermehrt nach Teilzeitmodellen und Tätigkeiten in Gruppenpraxen gesucht (FMH, 2019b, S. 415; Troxler, 2017, S. 8). Dabei wird unter anderem die Möglichkeit in Teams zu arbeiten geschätzt (FMH, 2019b, S. 415; Rozsnyai et al., 2019, S. 642; Troxler, 2017, S. 8).

Als geeignete Kommunikationskanäle des Employer Branding sind dabei unternehmenseigene Webseiten wie auch Social Media (Pavitra, 2018). Dabei besteht gemäss Heilmann (2010, S. 142), insbesondere für Gesundheitsorganisationen, noch Optimierungspotenzial bei der effizienten Nutzung dieser digitalen Medien.

Eine positive Employer Brand hat verschiedene finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen auf Unternehmen. So werden durch Employer Branding mehr qualifizierte Bewerber angesprochen. Zudem können die Rekrutierungskosten wie auch die Mitarbeiterfluktuation gesenkt werden (Biswas & Suar, 2016; Gaddam, 2008, S. 55). Durch eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, Identifizierung mit den Unternehmen (Schlager et al., 2011) wie auch einer erhöhten

Mitarbeiterleistungsfähigkeit wird die Profitabilität der Unternehmen positiv beeinflusst (Biswas & Suar, 2016, S. 58ff). Im Gesundheitswesen werden die positiven Auswirkungen bezüglich Rekrutierung (Heilmann, 2010) wie auch Mitarbeiterengagement und dessen Einfluss auf die Patientenzufriedenheit bestätigen (Murale et al., 2015). Darüber hinaus entwickelt sich Employer Branding zu einer Methode mit der sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können (Burmam et al., 2009; Martin et al., 2011).

Daher muss der Schwerpunkt von der Suche nach der besten Employer Brand auf die Suche nach einem Weg zur Übermittlung der Employer Brand verlagert werden. Dabei soll am effektivsten vermittelt werden, wie es ist, für das entsprechende Unternehmen zu arbeiten (Backhaus, 2016, S. 199).

3 Planung empirische Studie

Das dritte Kapitel der Masterarbeit erläutert, wie die empirische Studie durchgeführt wird. Zu Beginn wird die Wahl der Forschungsmethoden begründet. Anschliessend werden die beiden Methoden genauer vorgestellt sowie die Probandenauswahl beschrieben.

3.1 Begründung der Forschungsmethodenwahl

Laut Atteslander et al. (2010, S. 52) erfolgt die Erhebung von Primärdaten normalerweise durch Befragungen, Beobachtungen und Experimente. Dabei erweist sich die Befragung für die vorliegenden Forschungsziele aus diversen Gründen als effektiv. Dagegen sind Beobachtungen und Experimente eher unpassend, um die Forschungsfragen zu untersuchen. Bei Beobachtungen wird Verhalten und Reaktionen der Probanden analysiert, damit Rückschlüsse auf das Forschungsproblem gezogen werden können (Broda, 2006, S. 38). Arbeitgeber-relevante Bedürfnisse der ärztlichen Fachkräfte wie auch gewünschte Ansprachen zur Bewerbung lassen sich sehr bedingt beobachten. Bei Experimenten werden Ursache-Wirkungsverhältnisse unter streng kontrollierten Bedingungen untersucht (Atteslander et al., 2010, S. 177). Aufgrund der Forschungsfragen macht ein Experiment für die vorliegende Masterarbeit jedoch keinen Sinn.

Neben dem Ausschluss der anderen beiden Ansätze, sprechen weitere Vorteile für die Befragung als passende Methode zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen. So beziehen sich die Antworten auf die Fragen auf erlebte wie auch erinnerte soziale Ereignisse. Dabei stellen die Antworten Meinungen sowie Bewertungen dar (Atteslander et al., 2010, S. 109). Darüber hinaus können Befragungen mündlich wie auch schriftlich erfolgen. So lassen sich einerseits qualitative Aspekte interpretieren und andererseits quantitative Aspekte messen (Atteslander et al., 2010, S. 133). Eine Kombination von Datenerhebungsverfahren ist grundsätzlich wünschenswert. So können wissenschaftliche Fragestellungen in einer gewissen Breite und Tiefe beantwortet werden (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 55).

Folglich werden in der vorliegenden Masterarbeit quantitative wie auch qualitative Befragungen durchgeführt. Genaue Erläuterungen zu den jeweils verwendeten Methoden sind in den folgenden Kapiteln beschrieben.

3.2 Qualitative Interviews

Im ersten Teil der Masterarbeit werden Daten mit Hilfe einer qualitativen Methodik gewonnen. So werden verschiedene Einzelinterviews durchgeführt. Dabei liegt bei diesem qualitativen Verfahren der Fokus auf der Untersuchung weniger bzw. einzelner Fälle (Hussy et al., 2013, S. 23). Hussy et al. (2013, S. 224) beschreiben das Interview als eine asymmetrische Form der Kommunikation mit festgelegten Rollen. So werden die Fragen ausschliesslich vom Forschenden gestellt und die Antworten nur von der befragten Person beantwortet. Die Interviews dienen nämlich

dem Zweck der Informationsermittlung (Hussy et al., 2013, S. 224). Diese Methode zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die interviewte Person die Möglichkeit hat frei und offen zu sprechen (Stark, 2005). Dagegen haben Interviews qualitative Einbussen, da die Reliabilität hinterfragt werden muss. Werden die Interviews von einem anderen Befragenden durchgeführt, sind die Resultate selten identisch. Darüber hinaus können selbst dann Unterschiede entstehen, wenn derselbe Fragesteller dasselbe Interview mit der gleichen befragten Person zu einem späteren Zeitpunkt durchführt (Kromrey, 2000). Ebenfalls gilt es zu beachten, dass der Interviewer unbewusst wie auch bewusst die Ergebnisse der Befragung beeinflussen kann (Interviewer Bias). Diese Verzerrung kann durch die Standardisierung des Interviews reduziert werden (Atteslander et al., 2010). Grundsätzlich besteht die Gefahr der Selbstselektion, insbesondere bei den Interviews der ehemaligen Mitarbeitenden wie Interessenten. So ist anzunehmen, dass die Personen nur zusagen, wenn sie entweder sehr positive oder sehr negative Eindrücke der Permanence haben (Self-Selection Bias) (Bandilla, 1999, S. 12).

Befragungen scheinen oft harmlose Interaktionen zu sein. Trotzdem wird auf die Wichtigkeit der Forschungsethik verwiesen. Dem Untersuchten darf gemäss Forschungsethik durch die Untersuchung keinen Schaden entstehen. Die Pflicht einen wahrheitsgemässen öffentlichen Bericht abzulegen liegt dabei beim Forschenden (Gläser & Laudel, 2010, S. 49). Zu respektieren sind die Persönlichkeitsrechte der befragten Personen sowie ihr Recht auf die freie Entscheidung über die Teilnahme am Interview. Über das Ziel der Forschung und der Zweck des Interviews ist zu informieren. Dabei darf das Antwortverhalten der Befragten nicht beeinflusst werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 54). Deshalb werden die Gesprächspartner vorgängig über das Thema des Interviews informiert. Die Anonymität der interviewten Personen muss gemäss Ethik-Kodex gewährleistet sein (Gläser & Laudel, 2010, S. 55). So dürfen Einzelangaben nicht publiziert werden, welche sowohl direkt oder indirekt im Zusammenhang mit anderen Daten ermöglichen, die Identität der befragten Personen festzustellen. Folglich ist es unzureichend nur die Namen der Untersuchten wegzulassen. Zum einen führt dies dazu, dass die Auftraggeber die Masterarbeit ohne Aufstellung der Gesprächspartner wie auch ohne Transkriptionen der Befragungen erhalten. So sind keine Rückschlüsse auf die jeweiligen Personen möglich. Zum anderen werden demnach auch in den Auswertungen keine eindeutigen Zuweisungen zu einzelnen Interviews erfolgen, um die Anonymität zu gewährleisten.

Die Anzahl der durchgeführten Befragungen wird unter anderem durch Bereitschaft zur Teilnahme mitbestimmt. Bei der Auswahl der Interviewpartner ist darauf zu achten, dass sie über die relevanten Informationen verfügen. Darüber hinaus muss die Bereitschaft zur Teilnahmen wie auch der Teilung dieser Informationen vorhanden (Gorden, 1987). Die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview hängt unter anderem von der Arbeitsbelastung ab. Zudem ist die

Durchführung der Befragungen zeitlich beschränkt. Es sollen möglichst alle qualitativen Interviews vor dem Versand der Online Umfrage durchgeführt werden. So können Erkenntnisse aus den Befragungen in der Umfrage verifiziert werden.

Im nächsten Unterkapitel wird das Vorgehen zur Erhebung der Daten genauer erläutert.

3.2.1 Erhebungsmethode

Um die IST-Analyse erstellen zu können, werden fünf aktuelle Mitarbeitende der Permanence interviewt. Darüber hinaus können aus diesen Gesprächen auch Bedürfnisse von ärztlichen Fachkräften erfragt werden. Weitere Erkenntnisse wie auch Informationen über den arbeitgeber-relevanten Wettbewerb werden insbesondere durch die Befragung von ehemaligen Mitarbeitenden und ehemaligen Jobinteressenten gewonnen. Zielgrösse dabei sind sieben Interviews, wobei der Fokus möglichst auf die ehemaligen Interessenten gelegt werden soll. Dies aufgrund der Tatsache, dass Gründe für das Verlassen einer Arbeitsstelle meist andere sind, als eine Anstellung gar nicht anzutreten. Die Beweggründe für die Wahl des anderen Arbeitgebers können dabei neue Erkenntnisse generieren. Weiter können die Erkenntnisse der qualitativen Interviews Indizien von möglichen Zielgruppen für die Ansprache von zukünftigen ärztlichen Fachkräften liefern. Ebenfalls sollen noch drei Experteninterviews durchgeführt werden (siehe Kapitel 3.2.3 *Experteninterviews*). In der vorliegenden Masterarbeit werden die zwölf qualitativen Interviews jeweils als qualitative Interviews und die drei Experteninterviews als Experteninterviews benannt.

Die Liste der aktuellen Mitarbeitenden wie auch den ehemaligen Bewerbern und Mitarbeitenden wird von den Auftraggebern zur Verfügung gestellt. Die endgültige Auswahl der zu befragenden Personen erfolgt aber zufällig, um allfällige Verzerrungen zu minimieren. Die qualitativen Interviews fanden vom 11.03.19 bis zum 02.05.19 statt. Ebenfalls wird die erste Kontaktaufnahme mit den Experten durch die Auftraggeber hergestellt.

Die qualitativen Interviews werden mit Hilfe von Fragebogen durchgeführt. Dabei werden für die aktuellen Mitarbeitenden, die ehemaligen Mitarbeitenden wie auch für die ehemaligen Jobinteressenten ein leicht anderer Fragebogen verwendet. Die drei Fragebogen befinden sich im Anhang. Die Interviews werden face-to-face oder telefonisch durchgeführt. Persönliche Gespräche sind dabei deutlich zeitaufwändiger. Bei Telefonischen ist die Kontrolle durch Störeinflüsse und Nebentätigkeiten des Interviewpartners weniger gewährleistet.

Durch den Fragebogen kann sichergestellt werden, dass bei sämtlichen Interviews gleichartige Informationen erhoben werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 143). Der Gesprächsleitfaden wurde durch drei Personen wie ebenfalls vom Betreuer der Masterarbeit vorgängig auf Logik und Verständlichkeit überprüft (Pretest).

Als Einleitung erläutert der Forschende nochmals die Zielsetzung der Untersuchung. Darüber hinaus wird erneut betont, dass die Anonymität der Gesprächspartner gewährleistet wird. Die Befragung wird mit einfachen Anwärmsfragen begonnen. Dies dient dazu eine freundliche und angenehme Atmosphäre zu schaffen (Gläser & Laudel, 2010, S. 148f). Erst gegen Ende des Interviews sollten heikle und provozierende Fragen gestellt werden. Denn die Interviewsituation kann durch solche Fragen nachhaltig verändert werden. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass das aufgebaute Vertrauen zerstört wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 149). Als Abschlussfrage eignet sich beispielsweise die Frage, ob der Gesprächspartner aus seiner Sicht noch wichtige Punkte des Themas nennen möchte. So wird das Interview mit einer einfachen und angenehmen Frage beendet und hinterlässt einen guten Eindruck (Gläser & Laudel, 2010, S. 148f).

Es werden halbstandardisierte Einzelinterviews durchgeführt. Ebenfalls sind die Befragungen aufgrund des Fragebogens stark strukturiert (Atteslander et al., 2010, S. 134). Der Grossteil der Fragen ist offen formuliert. So kann der Interviewpartner seine Antwort frei formulieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 41). Dennoch beinhalten die Fragebogen für die aktuellen sowie ehemaligen Mitarbeitenden einen Frageblock, bei welchem die Fragen geschlossen formuliert sind. So lassen sich diese Ergebnisse leichter miteinander vergleichen.

Der Inhalt, die Anzahl sowie die Reihenfolge der Fragen werden durch den Fragebogen festgelegt. Falls die Beantwortung einer Frage zu einer ad hoc Nachfrage führt, wird diese gleich im Anschluss an die jeweilige Frage gestellt. Die Fragen sollten möglichst einfache Wörter enthalten und kurz sein. Sie sollten den Befragten nicht überfordern, nicht hypothetisch formuliert sein und keine doppelte Negationen enthalten (Atteslander et al., 2010, S. 156). Ebenfalls ist der Verzicht von Suggestivfragen ratsam. Folglich wird in dieser Masterarbeit auf solche Frage verzichtet. Die Interviewdauer hat eine natürliche Begrenzung, da die Aufnahmefähigkeit wie auch der Bereitschaft Fragen zu beantworten begrenzt ist. So sind Interviews bis maximal 60 Minuten zumutbar (Atteslander et al., 2010, S. 135).

Laut Hussy et al. (2013, S. 248) ist in der qualitativen Forschung häufig vor der Auswertung die Aufbereitung der verbalen Daten notwendig. Daher müssen auditive Daten zuerst transkribiert werden, um anschliessend inhaltlich analysiert und ausgewertet werden zu können (Kuckartz, 2016). Folglich werden sämtliche Interviews aufgezeichnet um die Antworten vollständig erfassen und auswerten zu können. Anschliessend werden sie transkribiert. Es wird wörtlich transkribiert und nicht zusammenfassend. Der Schweizerdeutsche Dialekt wird möglichst genau ins Schriftdeutsche übersetzt und Wortwiederholungen nur transkribiert, wenn sie als Stilmittel eingesetzt werden. Nichtverbale Äusserungen wie Lachen oder Husten werden nur transkribiert, wenn sie den Sinn einer Aussage verändern (Gläser & Laudel, 2010, S. 194).

Wie die qualitativen Interviews dieser Masterarbeit ausgewertet werden, wird in nachfolgenden Unterkapitel aufgezeigt.

3.2.2 Analyseverfahren

Die Auswertung der qualitativen Interviews wird mittels der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse von Kuckartz (2016, S. 99ff) durchgeführt. Diese Methode eignet sich vor allem für strukturierte Einzelinterviews (Kuckartz, 2016, S. 97). Die verschiedenen angewendeten Phasen der Analyse lauten wie folgt:

1. Die Interviews werden sorgfältig gelesen. Dabei werden Textpassagen, welche besonders wichtig erscheinen, markiert. Erste Auswertungsideen, welche sich spontan ergeben, werden festgehalten.
2. Durch die Bildung von Hauptkategorien erfolgt eine inhaltliche Strukturierung der Daten. Die Hauptkategorien werden anhand der Forschungsfragen und Forschungsziele gebildet, welche durch eine Definition, ein Beispiel sowie durch ein Ziel charakterisiert werden.
3. Das eigentliche Codieren beginnt und die verschiedenen Textabschnitte werden den Hauptkategorien zugeordnet. Dabei bleiben Textstellen, welche für die Beantwortungen der Forschungsfragen und Forschungsziele nicht relevant sind, uncodiert. Je nach Hauptkategorien ist es möglich, dass derselbe Textabschnitt jeweils in mehreren Hauptkategorien vorkommt.
4. Die Textabschnitte werden innerhalb der Hauptkategorien den entsprechenden Unterkategorien zugeordnet.
5. Pro Unterkategorie werden die Aussagen in einem Fliesstext zusammengefasst. Dabei werden mögliche Besonderheiten, Verbindungen sowie Vergleiche hervorgehoben. Ebenfalls wird darauf geachtet, dass die einzelnen Aussagen nicht mehr den jeweiligen Interviewpartnern zugeordnet werden können.

Die unterschiedlichen Schritte zur Analyse der qualitativen Interviews wurden aufgezeigt. Da es sich bei Experteninterviews auch um qualitative Befragungen handelt, erläutert das folgende Unterkapitel Besonderheiten wie auch das Vorgehen bei den Experteninterviews.

3.2.3 Experteninterviews

Als Experte wird eine Person bezeichnet, welche spezifisches Wissen über die zu erforschenden Sachverhalte verfügt (Gläser & Laudel, 2010, S. 12). So können qualitative Interviews unter anderem als Experteninterviews geführt werden. Der Experte hat dabei eine besondere Stellung im sozialen Kontext und agiert als Medium durch das der Forschende Zugang zu bestehendem Wissen über bestimmte Sachverhalte erhält (Gläser & Laudel, 2010, S. 12f). In der vorliegenden Masterarbeit werden der Präsident der Haus- und Kinderärzte Schweiz sowie die beiden

Geschäftsführer / ärztliche Leiter der Notfallpraxen in Bern (City Notfall) und Basel (mediX tou-jours) als Experten angesehen. Die Experteninterviews werden dazu verwendet die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews wie auch der Umfrage extern validieren zu lassen.

Die Erhebungsmethode wie auch das Analyseverfahren ist für die Experteninterviews dasselbe wie bei den qualitativen Interviews. Die Befragung findet ebenfalls mittels eines Fragebogens statt. Dabei unterscheiden sich die verwendeten Fragebogen leicht von den beiden Geschäftsführern / ärztlichen Leitern mit demjenigen des Präsidenten. Die beiden Fragebogen befinden sich im Anhang. Die Auswertung erfolgt nach der Methode von Kuckartz (2016). Folglich wird auf eine erneute Detailbeschreibung verzichtet und auf die Unterkapitel 3.2.1 *Erhebungsmethode* sowie 3.2.2 *Analyseverfahren* verwiesen. Die Experteninterviews fanden in einem letzten Schritt Mitte Mai 2019 statt.

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der zweiten verwendeten Forschungsmethode der vorliegenden Masterarbeit.

3.3 Quantitative Online Umfrage

Im zweiten Teil der Masterarbeit werden weitere Daten mit der Hilfe einer qualitativen Methodik gesammelt. So wird eine Online Umfrage durchgeführt.

Bei quantitativen Methoden liegen Informationen in numerischer Form vor. Diese Quantifizierung erlaubt eine vergleichsweise hohe Präzision, gute Vergleichbarkeit, die einfache Verknüpfbarkeit sowie die Sparsamkeit der Zusammenfassung (Hussy et al., 2013, S. 51ff). Quantitative Methoden bezwecken eine Erkenntnisgewinnung, damit am Ende allgemeingültige Aussagen getroffen werden können (Hussy et al., 2013, S. 22). Einer der Hauptgründe für die Auswahl der Online Befragung liegt in der grossen Reichweite. Ebenfalls sind die entstehenden Kosten durch die einfache Kontaktaufnahme gering (Atteslander et al., 2010, S. 166). Verglichen mit qualitativen Interviews sind die Antworten oft durchdachter, da in der Regel kein Zeitdruck durch den Interviewpartner entsteht. Darüber hinaus ist die Grösse der Stichprobe bei gleichem Mitteleinsatz höher als bei den meisten anderen Formen der Befragung (Schnell, Hill, & Esser, 2013). Kritisch anzumerken ist, dass bei einer Online Umfrage die Gefahr der Selbstselektion gross ist. So nehmen grösstenteils Personen an der Umfrage teil, welche sich auch für das Befragungsthema interessieren (Self-Selection Bias) (Bandilla, 1999, S. 12). Ebenfalls scheint die Ausfallquote bei Umfragen höher zu sein als bei persönlichen oder telefonischen Befragungen (Hussy et al., 2013). Darüber hinaus weist eine Online Befragung auch eine mangelnde Repräsentativität hinsichtlich der unregelmässigen Internetnutzung der verschiedene Personengruppen auf (Coverage Bias) (Couper, 2000, S. 460). So werden in der vorgenommenen Umfrage lediglich Studierende der Universität Zürich befragt, welche ein Facebook-Profil besitzen und in der entsprechenden Facebook-Gruppe Mitglied sind. Bei den Studierenden der Universität Bern

werden nur diejenigen befragt, welche den Newskanal aussercurriculare Mitteilungen abonniert haben.

Bei der Einleitung der Online Umfrage ist zu beachten, dass die Teilnehmenden zu Beginn über den Zweck der Untersuchung aufgeklärt werden. Weiter soll auf die Sicherstellung der Anonymität der Teilnehmenden verwiesen werden. Als Abschluss sollte den Teilnehmenden mitgeteilt werden, dass die Umfrage beendet ist und der Browser geschlossen werden kann (Atteslander et al., 2010).

Die nächsten beiden Unterkapitel geben Informationen über die Erhebungsmethode sowie der Auswertungsmethode für die Online Umfrage.

3.3.1 Erhebungsmethode

Die schriftliche Befragung wird mittels einer Online Umfrage durchgeführt. Der Link der Umfrage wird durch Esther Wiesendanger in einer Facebook-Gruppe der Medizinstudierenden der Universität Zürich gepostet. Die Gruppe besitzt über 600 Mitglieder. Bei den Humanmedizinierenden der Universität Bern werden sämtliche Personen angeschrieben, welche den Newskanal aussercurriculare Mitteilungen abonniert haben. Der Versand des Links erfolgt durch das Studiendekanat. Die Studierenden wurden ausgewählt, weil die Erkenntnisse der Befragung zukünftiger ärztlichen Fachkräfte für die Permanence von Bedeutung ist, um ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Ursprünglich war ein Versand durch Haus- und Kinderärzte Schweiz und Junge Hausärztinnen und -ärzte Schweiz (JHaS) geplant. Ein Interesse der Verbände war jedoch nicht vorhanden. So haben sich die Auftraggeber mit der Verfasserin der Masterarbeit für das Posting in der Facebook-Gruppe sowie dem Versand des Studiendekanat entschieden.

Zu Beginn des Fragebogens werden einige demografische Angaben abgefragt. Anschliessend folgen Fragen bezüglich der Attraktivität des Arbeitgebers. Dieser Fragekatalog wurde basierend auf den Erkenntnissen aus den qualitativen Interviews ausgearbeitet. Ergänzt wurde der Fragebogen mit Resultaten der Studien im Gesundheitsweisen von Berry und Martin (2019), Merk und Rahmel (2016) sowie Trybou et al. (2014). Abgerundet wird die Befragung mit Fragen bezüglich modernen Kommunikationskanälen. Dafür wurden unterschiedliche Erkenntnisse der Forschungen von Allen et al. (2010), Kaur et al. (2015), Leekha Chhabra und Sharma (2014) wie Pirić et al. (2018) verwendet. Bei der ausgearbeiteten Online Umfrage handelt es sich um eine standardisierte Befragung, da die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Ebenfalls haben die Items bzw. Fragen eine bestimmte Reihenfolge, was zu einer strukturierten Befragung führt (Hussy et al., 2013, S. 74). Die Antwortmöglichkeiten werden grösstenteils via Ratingskala definiert. Dabei wird eine 7-Punkte-Skala von „*stimme überhaupt nicht zu*“ bis „*stimme völlig zu*“ verwendet. So sind Teilnehmende nicht gezwungen eine positive oder negative Tendenz anzugeben, sondern können auch eine neutrale Position (Mittelwert) annehmen.

Folglich werden die Teilnehmenden der Online Umfrage gebeten, diejenige Stufe der Ratingskala anzukreuzen, welche ihrem persönlichen Empfinden bezüglich der zu bewertenden Fragen entspricht (Hussy et al., 2013, S. 77).

So bezweckt die Umfrage einerseits Erkenntnisse in Bezug auf arbeitgeber-relevante Bedürfnisse zukünftiger ärztlicher Fachkräfte. Andererseits soll aber durch die Umfrage herausgefunden werden, wie die zukünftigen Arbeitnehmenden im Bewerbungsprozess angesprochen werden können.

Als geeignete Plattform zur Darstellung der Umfrage wurde www.umfrageonline.ch ausgewählt. Als Alternative wäre www.surveymonkey.com denkbar gewesen. Ausschlaggebend dafür ist die Benutzerfreundlichkeit des Tools für den Forschenden sowie für die Teilnehmenden der Umfrage. Ebenfalls überzeugend ist die Tatsache, dass das Tool das Ausfüllen der Umfrage auf mobilen Geräten erlaubt.

Vor der Haupterhebung wurde ein qualitativer Pretest durchgeführt. Drei Personen haben den Fragebogen auf Verständlichkeit geprüft. Unter anderem waren darunter auch Personen, welche sich nicht gewohnt sind an Umfragen teilzunehmen. So kann sichergestellt werden, dass der Fragebogen auch für Laien verständlich ist. Dabei wurden einzelne Anpassungen der Formulierungen vorgenommen sowie die Textbausteine leicht vergrössert, um ein angenehmeres Lesen zu ermöglichen. Im Rahmen des Pretests wurde eine Beantwortungsdauer von vier bis sieben Minuten ermittelt. Die Umfrage wurde anfangs Mai für zwei Wochen Online geschaltet.

Die Onlinebefragung ermöglicht im Anschluss statistische Auswertungen, da die Daten direkt als Excel Files exportiert werden können. Mehr Informationen über die Auswertungsmethode folgen im nächsten Unterkapitel.

3.3.2 Auswertungsmethode

Für diese vorliegende Masterarbeit wird das Statistikprogramm SPSS verwendet. Aus dem Umfragetool kann der Datensatz direkt als Excel-File exportiert und anschliessend im SPSS aufbereitet werden. Im SPSS werden die Daten grösstenteils mittels deskriptiver Statistik ausgewertet. Die deskriptive Statistik ermöglicht mithilfe von Masszahlen und grafischen Darstellungen eine Zusammenfassung der Beobachtungsdaten. So können einzelne messbare Beobachtungsdaten beispielsweise mittels Mittelwerten, Prozentwerten und Häufigkeitsverteilungen beschrieben werden. Ebenfalls können Richtung, Grösse und Struktur der Zusammenhänge mehrerer Merkmale beschrieben werden (Atteslander et al., 2010, S. 258).

So sollte aufgezeigt werden können, welche Eigenschaften für zukünftige ärztliche Fachkräfte in Bezug auf die Arbeitgeberwahl am wichtigsten sind. Aufgrund der abgefragten demografischen Angaben sind Tendenzaussagen möglich, wie: «weibliche Teilnehmende bevorzugen eine

ausgeprägte Work-Life-Balance.» Zudem können geeignete Kommunikationskanäle für die Ansprache von zukünftigen ärztlichen Mitarbeitenden identifiziert werden.

In den vorherigen Unterkapiteln wurden die verwendeten Forschungsmethoden genauer vorgestellt. Das nächste Kapitel beschreibt die Stichprobe.

3.4 Probandenauswahl

Die nachfolgenden zwei Unterkapitel erläutern, wie sich die Probanden für die qualitativen Interviews zusammensetzen sowie welche Grundgesamtheit für die Online Umfrage definiert ist. Dabei wird die Grundgesamtheit als Menge aller für die Fragestellung relevanten statistischen Einheiten beschrieben (Kuss, Wildner, & Kreis, 2014, S. 68).

3.4.1 Qualitative Interviews

Durch die Auftraggeber wurde eine Liste mit acht ärztlichen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Davon wurden fünf Probanden zufällig ausgewählt und zu einer Befragung eingeladen. Damit wurden 62.5% der aktuell beschäftigten ärztlichen Mitarbeitenden der Permanence befragt. Davon waren vier Probanden weiblich.

Ebenfalls wurde eine Liste mit ehemaligen ärztlichen Mitarbeitenden wie ehemaligen Bewerbern angefertigt. So wurden 13 ehemalige ärztliche Angestellte und fünf ehemalige Interessenten angeschrieben. Für eine Befragung bereit erklärt haben sich davon fünf ehemalige Mitarbeitende sowie zwei ehemalige Jobinteressenten. Von diesen sieben Probanden sind zwei männlich. Trotz grosser Anstrengungen der Auftraggeber konnten keine weiteren ehemaligen Jobinteressenten für ein Interview gewonnen werden.

Die Experteninterviews fanden mit dem Präsidenten der Haus- und Kinderärzte Schweiz sowie mit den Geschäftsführern / ärztlichen Leitern der Notfallpraxen in Bern und Basel statt.

3.4.2 Online Umfrage

Die zu untersuchende Gruppe (Grundgesamtheit) der Online Umfrage sind die Studierenden der Humanmedizin der Universität Zürich sowie Bern. Dabei betrug per Ende 2018 die Anzahl an Humanmedizinstudierenden 3'118 (Universität Zürich, 2019). In Bern belief sich die Anzahl der Studierenden der Humanmedizin auf 2'206 per Ende 2018 (Universität Bern, 2019). Dies ergibt ein Total von 5'324 Humanmedizinstudierenden. Im Rahmen dieser Masterarbeit konnte keine Vollerhebung durchgeführt werden, weshalb eine Stichprobe der Grundgesamtheit befragt wurde (Kuss et al., 2014, S. 68). Der Link der Umfrage wurde in einer Facebook-Gruppe von Humanmedizinstudierenden der Universität Zürich sowie an die Abonnenten des Newskanals aussercurriculare Mitteilungen der Universität Bern gepostet resp. versandt. So hatten Studierende der Humanmedizin, welche nicht an der Universität Zürich bzw. Bern studieren keine Möglichkeit zur Teilnahme an der Umfrage. Dies gilt ebenfalls für all diejenigen Humanmedizinstudenten der Universitäten, welche nicht in der entsprechenden Facebook-Gruppe/Newskanal

Mitglied sind. Zudem wurde die Umfrage in Deutsch verfasst. Folglich erfolgt eine Beschränkung auf den deutschsprachigen Raum der Schweiz. Dementsprechend gilt es zu berücksichtigen, dass die Erkenntnisse der Umfrage nicht verallgemeinert auf die Grundgesamtheit übertragen werden können.

4 Ergebnisse empirische Studie

Das vierte Kapitel fasst die Resultate der beiden Forschungsmethoden zusammen. Die ersten drei Unterkapitel werten die qualitativen Interviews, die Experteninterviews sowie die Umfrage aus. Das letzte Unterkapitel analysiert die Gütekriterien der vorliegenden Masterarbeit.

4.1 Auswertung qualitativer Interviews

Wie in Kapitel 3.2.2 *Analyseverfahren* bereits diskutiert, erfolgt die Auswertung nach der Methode von Kuckartz (2016). Entsprechend werden die Antworten aus den Befragungen sorgfältig gelesen und Wichtiges markiert. Danach werden folgende Haupt- und Unterkategorien gebildet:

Nr.	Hauptkategorie	Definition	Unterkategorien	Beispiel	Ziele
1	Erwartungen an Arbeitgeber	Aussagen über Erwartungen an den Arbeitgeber	- Allgemein - Vorgesetzte	«Mir ist sehr wichtig, dass mein Arbeitgeber meine Arbeit schätzt.»	Erkennen von Erwartungen der Arbeitnehmenden an Arbeitgeber.
2	Permanence als Arbeitgeberin	Aussagen der aktuellen wie ehemaligen Mitarbeitenden über die Permanence als Arbeitgeber	- Unternehmenskultur - Führung	«Hier ist es ein Arbeiten auf derselben Augenhöhe.»	Zusammenfassen, wie die Permanence als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Erste Teile einer IST-Analyse aufzeigen.
3	Positives Feedback	Punkte, welche als attraktiv wahrgenommen werden wie auch positive Kritik	- Arbeitsinhalt - Arbeitszeiten - Arbeitsumgebung - Führung	«Die Arbeit hier ist sehr interdisziplinär. Ich kann mich sehr gut weiterentwickeln.»	Erkennen, was Mitarbeitende schätzen. Ebenfalls weitere Bestandteile der IST-Analyse aufzeigen.
4	Negatives Feedback	Aussagen über Verbesserungsvorschläge sowie negative Kritik an der Permanence	- Allgemein - Arbeitsinhalt - Arbeitszeiten - Führung	«Aufgrund der Abend- und Wochenendschichten leidet das Sozialleben sehr.»	Erkennen, was Mitarbeitende stört. Aufzeigen weiterer Elemente der IST-Analyse. Basis für erste Handlungsempfehlungen.
5	Bewerbungen	Aussagen über Beweggründe zur Bewerbung wie auch über den Bewerbungsprozess	- Gründe für Bewerbung - Bewerbungsgespräch	«Für mich als Mutter kleiner Kinder sind die Anstellungsbedingungen sehr attraktiv.»	Motive für Bewerbungen wie auch Erfahrungen von Bewerbungsgesprächen aufzeigen.
6	Wahrgenommene Attraktivität	Aussagen über die wahrgenommene Attraktivität der Permanence verglichen mit	- Frageblock aktuelle Mitarbeitende - Frageblock ehemalige Mitarbeitende	«Aufgrund der Diversität der Tätigkeit gebe ich hier eine Neun.»	Erkennen, wo die Permanence als attraktiver als die Mitbewerber

		anderen Arbeitgebern			wahrgenommen wird und wo nicht.
7	Employee Net Promoter Score	Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der Permanence als Arbeitgeber	- aktuelle Mitarbeitende - ehemalige Mitarbeitende	«Ich würde die Permanence als Arbeitgeber auf jeden Fall weiterempfehlen. Eine klare 10!»	Erkennen, wie zufrieden die ärztlichen Fachkräfte sind.
8	Gründe für Weggang resp. Nichtannahme der Stelle	Gründe für Stellenwechsel resp. Absage des Jobangebots	-	«Für mich waren Abend- und Wochenendschichten nicht mit meinen Kindern vereinbar.»	Erkennen, welche Gründe für einen Stellenwechsel resp. Ablehnung des Jobangebots führen.
9	Wettbewerber als Arbeitgeber	Aussagen über die subjektiv wahrgenommenen Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt der Permanence	-	«Das ist so individuell auf den Bewerber abgestimmt. Aber jede grössere Hausarztpraxis kann ein Konkurrent sein.»	Erkennen, welches die Wettbewerber der Permanence als Arbeitgeber sind.

Tabelle 1: Auswertungsschema der qualitativen Interviews

Die Aussagen der aktuellen und ehemaligen ärztlichen Mitarbeitenden sowie der ehemaligen Bewerbenden werden den entsprechenden Haupt- und Unterkategorien zugeordnet. Anschliessend werden sie innerhalb der Kategorie zusammengefasst. Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews wiedergegeben.

4.1.1 Gruppe 1: Erwartungen an den Arbeitgeber

Die erste Hauptkategorie gliedert sich in zwei Unterkategorien. So werden zuerst die allgemeinen Erwartungen aller befragten Personen genannt. Anschliessend folgen die Erwartungen an Vorgesetzte.

4.1.1.1 Allgemein

Ein freundlicher Umgang miteinander wird bei vielen als Grundvoraussetzung für eine angenehme Arbeitsumgebung angesehen. Die fristgerechte Bezahlung des Lohnes gehört ebenfalls dazu. Weiter wird Wert daraufgelegt, dass die Arbeitszeiten eingehalten werden können. Darüber hinaus soll durch den Arbeitgeber die benötigte Infrastruktur bereitgestellt werden, damit die Mitarbeitenden ihre Tätigkeiten verrichten können. Ein gewisses Entgegenkommen der Arbeitgeber wird bezüglich Dienstplanungen wie auch Ferien erwartet. Dies scheint insbesondere für all diejenigen, welche kleine Kinder haben, wichtig zu sein. Ein Angebot an Weiterbildungen resp. die finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an Weiterbildungen wird von Mitarbeitenden erwartet. Vermehrt genannt wurde auch die Tatsache, dass Mitarbeitende gerne die Möglichkeit hätten sich mit eigenen Ideen einbringen zu können.

4.1.1.2 Vorgesetzte

Erwünscht ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, welches von gegenseitigem Respekt geprägt ist. So sollen Vorgesetzte immer ein offenes Ohr für ihre Mitarbeitenden haben. Offenheit wie auch Ehrlichkeit werden sehr geschätzt. Sämtliche Probanden wünschen sich eine Kommunikation auf Augenhöhe mit ihren Vorgesetzten. Zudem wird erwartet, Mitarbeitende offen über Fehler zu informieren. Regelmässige Feedbacks sind gemäss allen Interviewten sehr erwünscht. So wird sich über Lob gefreut und konstruktive Kritik bringt die Möglichkeit sich weiterentwickeln zu können. Ebenfalls sollen Arbeitgeber bei medizinischen Problemen ihren Mitarbeitenden fachlich beistehen. Vor allem für eher unerfahrene ärztliche Fachkräfte ist diese Möglichkeit sehr zentral. Dennoch sollen die ärztlichen Fachkräfte die Möglichkeit haben ihre Arbeit selbstständig zu erledigen. Ein ständiges Kontrollieren seitens Vorgesetzter wird nicht geschätzt. Rückendeckung vom Arbeitgeber wird ebenfalls gerne gesehen. Anerkennung durch Vorgesetzte wird als ein zentraler Punkt genannt. So möchten Mitarbeitende spüren, dass ihre Arbeit geschätzt wird.

4.1.2 Gruppe 2: Permanence als Arbeitgeberin

Die zweite Gruppe fasst Erkenntnisse in Bezug auf die Permanence als Arbeitgeberin der aktuellen wie auch ehemaligen ärztlichen Angestellten zusammen. Diese Auswertungen stellen Teile der IST-Analyse dar.

4.1.2.1 Unternehmenskultur

Die Patienten stehen im Vordergrund. Ebenfalls herrscht eine freundliche und positive Atmosphäre. Weiter schätzen alle Befragten die flachen Hierarchien. Der Umgang untereinander ist von gegenseitigem Respekt geprägt. Alle aktuellen Mitarbeitenden loben die Zusammenarbeit im Team. So wird sich gegenseitig geholfen und man kann sich aufeinander verlassen. Ebenfalls werden die Teamevents wie auch die internen Weiterbildungen positiv wahrgenommen. Betont wurde zudem, dass seitens Permanence eine gewisse Flexibilität erwartet, diese aber entsprechend honoriert wird. So wird die Permanence selbst als flexible Arbeitgeberin beschrieben. Es wird vermehrt von aktuellen Mitarbeitenden angegeben, dass auf Freitage und Ferienwünsche Rücksicht genommen wird. Allgemein empfinden aktuelle Mitarbeitende die Wertschätzung als sehr gut. Gegensätzlich dazu sehen die Hälfte der ehemaligen Mitarbeitenden dort Verbesserungspotenzial. Über alle Probanden hinweg wird die Entlohnung grossmehrheitlich als gut angesehen. Die Tätigkeit bei der Permanence erlaubt ein selbstständiges Arbeiten. Neuere ärztliche Fachkräfte erachten, dass Vieles sehr gut strukturiert wie auch organisiert ist.

4.1.2.2 Führung

Martin Spillmann wird bei aktuellen wie auch ehemaligen Mitarbeitenden vermehrt gelobt. Seine offene und faire Art wird sehr geschätzt. Die Tatsache, dass bei medizinischen Fragen seine

Türe immer offensteht, wird mehrfach erwähnt. Ebenfalls schätzen es die ärztlichen Fachkräfte, dass sie mit Esther Wiesendanger und Martin Spillmann zwei sehr erfahrene Ärzte im Hintergrund haben, bei welchen eine Zweitmeinung eingeholt werden kann. So wird ausgesagt: «Wenn man irgendein Problem hat, darf man immer Fragen. Sie sind sehr offen. Esther und Martin sind für einen da, wenn man eine Frage hat. Dies ist für mich sehr wichtig.»

4.1.3 Gruppe 3: Positives Feedback

Die dritte Hauptkategorie beinhaltet die genannten positiven Kritiken aller durchgeführten Interviews. Dabei bilden diese Punkte weitere Bestandteile der IST-Analyse.

4.1.3.1 Arbeitsinhalt

Alle befragten aktuellen Mitarbeitenden bewerten die Tätigkeit in der Notfallmedizin als attraktiv. Dabei erachten sie ihre Tätigkeiten als abwechslungsreich, da viele verschiedene Patienten behandelt werden können. Das Tätigkeitsfeld ist interdisziplinär und bietet grosse Weiterbildungsmöglichkeiten. Eine interviewte Person betont, dass ihr die Akutmedizin sehr gefällt. Die Tatsache abends nach Hause gehen zu können und die Arbeit nicht mitzunehmen, sei positiv. Mehrfach lobend von aktuellen wie auch ehemaligen Mitarbeitenden wird die Tatsache erwähnt, dass der Administrationsaufwand bei der Permanence deutlich geringer ist als bei anderen Arbeitgebern.

4.1.3.2 Arbeitszeiten

Vor allem ärztliche Fachkräfte, welche vorher eine Stelle im Spital hatten, schätzen die deutlich kürzeren Arbeitszeiten bei der Permanence. Zudem gibt es keine Nachtdienste, was ausnahmslos positiv bewertet wird. Die Tatsache, abends und am Wochenende zu arbeiten, erachten rund die Hälfte aller ehemaligen und aktuellen Mitarbeitenden als attraktiv. So schätzen diejenigen Befragten, welche kleine Kinder haben, die flexiblen Arbeitszeiten sehr. Die Kinderbetreuung kann oft familienintern gelöst werden. Ebenfalls bewerten aktuelle Mitarbeitende, welche erst einige Monate bei der Permanence beschäftigt sind, die Abend- sowie Wochenenddienste als keine Belastung für ihr Sozialleben. Gelobt wird die Tatsache, dass bis auf den Spätdienst, die Praxis immer pünktlich verlassen werden kann.

4.1.3.3 Arbeitsumgebung

Von allen befragten Probanden wird positiv betont, dass eine Arbeit im Team möglich ist und bei Fragen grundsätzlich jeder Mitarbeitende ansprechbar ist. Besonders die weniger erfahrenen aktuellen ärztlichen Fachkräfte schätzen die Möglichkeit bei Unsicherheiten Kollegen im Rücken zu haben. Mehrfach lobend erwähnt wird der gute Zusammenhalt im Team. In ihrer Tätigkeit versuchen sich die ärztlichen Fachkräfte zu unterstützen. Dies wird von allen befragten aktuell ärztlichen Mitarbeitenden als nicht selbstverständlich erachtet und sehr geschätzt. Das Angebot daran wird gelobt wie auch die finanzielle Beteiligung der Permanence an

Weiterbildungen. Grossmehrheitlich wird die Entlöhnung als überdurchschnittlich angesehen. Ebenfalls durchgehend positiv genannt wird die zentrale Lage der Permanence sowie das benutzerfreundliche Computersystem.

4.1.3.4 Führung

Von allen aktuellen Mitarbeitenden wird das Arbeiten auf Augenhöhe wie auch der Austausch mit Esther Wiesendanger und Martin Spillmann sehr geschätzt. Ebenfalls spüren sie eine gewisse Wertschätzung ihrer Tätigkeit von beiden Vorgesetzten. Insbesondere Martin Spillmann wird mehrfach als sehr guter Vorgesetzter erwähnt. Er hat ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter und steht bei fachlichen Problemen immer zur Verfügung. So wird ausgesagt: «Martin verlässt teilweise sogar seine Sprechstunde, kommt und schaut Fälle mit mir an. Das finde ich toll.»

4.1.4 Gruppe 4: Negatives Feedback

Die nachfolgenden Unterkategorien bündeln die negative Kritik gegenüber der Permanence von den aktuellen wie auch ehemaligen Mitarbeitenden. Diese Aussagen zeigen einerseits weitere Bestandteile der IST-Analyse auf. Andererseits bilden sie auch die Basis für die Handlungsempfehlungen.

4.1.4.1 Allgemein

Mehr als die Hälfte aller befragten aktuellen Mitarbeitenden haben den Wunsch geäussert, dass sie sich mehr einbringen möchten. Beispielsweise durch die Möglichkeit, sie Themen für die Fallbesprechungen aussuchen zu dürfen. Negativ geäussert wird sich in Bezug auf die Tatsache, dass oftmals die Weiterbildungen an einem Dienstagabend stattfinden. So ist eine Teilnahme für Mitarbeitende mit kleinen Kindern oft nicht möglich. Kritisch erwähnt wird ebenfalls, dass Teilzeitarbeitende die Anzahl an Weiterbildungstagen lediglich im zur Arbeitsbeschäftigung erhalten. Jedoch wird die Anzahl an zu erfüllenden Credits unabhängig des Anstellungsprozent verlangt. Weiter wird bemängelt, dass sich in den Behandlungsräumen keine höhenverstellbaren Liegen befinden. Kritisiert wird zudem, dass vielfach Berichte von Überweisungen der Patienten ans Kantonsspital, Spezialisten oder Hausärzte fehlen. Das Nachfassen bei den entsprechenden Stellen ist teilweise sehr zeitintensiv. Eine Automatisierung dieses Prozesses wird als wünschenswert erachtet. Vor allem die männlichen ehemaligen Mitarbeitenden argumentieren, dass die Bezahlung in Bezug auf das Dienstmodell sogar höher angesetzt werden müsse. Darüber hinaus argumentiert eine Ehemalige, dass eine Umsatzbeteiligung die Anstellung attraktiver machen würde.

4.1.4.2 Arbeitsinhalt

Der grösste Kritikpunkt ist, dass in der Permanence keine Langzeitbetreuung der Patienten möglich ist. So wird die Notfallmedizin durchwegs positiv bewertet, aber der Wunsch den Verlauf der Krankheitsgeschichten zu verfolgen besteht. Diese Aussagen haben sowohl ehemalige wie

auch aktuelle Mitarbeitende gemacht. Ebenfalls wird oft bemängelt von der aktuellen Belegschaft, dass ein Angebot von beispielsweise der Physiotherapie fehlt. Darüber hinaus gibt es immer wieder Patienten, welche keinen Hausarzt haben und gerne bei der Permanence bleiben würden. So müssen Patienten jeweils weiterverwiesen werden. Gegensätzlich dazu sind Meinungen einiger Ehemaligen, welche klar bemängeln, dass die Permanence heute keine reine Notfallpraxis mehr ist. Ebenfalls ist die Arbeit bei der Permanence, aufgrund der steigenden Patientenzahlen, sehr viel intensiver geworden. So fehlt, laut ehemaligen Mitarbeitenden, den beiden Vorgesetzten teilweise das Verständnis, wie es in der Notfallpraxis zu und her geht. Die Ehemaligen erachten die Arbeit als sehr intensiv und anstrengend. Das Arbeitstempo ist jeweils sehr hoch. Vor allem auch wegen der Gewissheit, dass im Wartezimmer jeweils viele Patienten warten. Diese Aussagen über die Arbeitsintensität wie auch das -tempo unterstützen auch aktuelle Mitarbeitende. Einige ehemalige Mitarbeitende erachten die Tätigkeit im Spital deutlich abwechslungsreicher. Dagegen ist die Arbeit bei der Permanence repetitiver.

4.1.4.3 Arbeitszeiten

Ältere sowie ehemalige Mitarbeitende erachten die Unregelmässigkeit des Schichtbetriebs als eine sehr grosse Belastung. Diese Unregelmässigkeit hat einen negativen Einfluss auf ihr Schlafverhalten und fördert Stress. Darüber hinaus nennen sämtliche befragten Personen den Spätdienst als sehr stressig. Oftmals laufen Patienten bis 22:00 Uhr in die Permanence. Anschliessend müssen alle Patienten noch behandelt werden. So wird argumentiert: «Jeder Dienst kann eigentlich zu seinem Arbeitsschluss pünktlich gehen, nur nicht der Spätdienst.» Auch die vielen Wochenenddienste stören zwei Drittel der Befragten. Die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Wochenenden eines Monats gearbeitet werden müssen, hat einen negativen Einfluss auf das Sozialleben. Dabei zeichnet sich ab, je höher das Stellenprozent ist, desto unzufriedener sind die Mitarbeitenden. Ebenfalls als sehr unangenehm genannt werden jeweils diejenigen Tage, an welchen die ärztlichen Fachkräfte den Spätdienst haben und am nächsten Morgen wieder früh in der Praxis sein müssen. Grundsätzlich beklagt sich rund die Hälfte der befragten ehemaligen und aktuellen Mitarbeitenden über die langen Öffnungszeiten. Insbesondere die Öffnungszeiten am Wochenende werden als deutlich zu lange erachtet. So äusserten einige Befragte den Wunsch die Öffnungszeiten zu verkürzen. Andere schlagen vor, dass die Öffnungszeiten dynamisch gestaltet werden sollen. Dabei werden die Türen der Permanence früher geschlossen, wenn es eine grosse Anzahl an wartenden Patienten gibt. Damit könnte die pünktliche Beendigung des Spätdienstes erzielt werden.

4.1.4.4 Führung

Am Wochenende sind Esther Wiesendanger und Martin Spillmann jeweils nicht in der Permanence. So kommt es manchmal vor, dass zwei unerfahrene Ärzte arbeiten und so manchmal

die fachliche Rückendeckung fehlt. So wünschen sich die eher unerfahrenen ärztlichen Mitarbeitenden die Möglichkeit gewisse Patienten im Nachhinein besprechen zu können. Es fehlt einigen der regelmässige fachliche Austausch. Darüber hinaus wünschen sie sich regelmässigere Feedbacks.

4.1.5 Gruppe 5: Bewerbungen

Die fünfte Hauptgruppe fasst die Aussagen über die Beweggründe der Bewerbungen bei der Permanence bei allen interviewten Personen zusammen. Darüber hinaus werden die Erfahrungen der ehemaligen Jobinteressenten bezüglich des Bewerbungsgesprächs dargestellt.

4.1.5.1 Gründe für Bewerbungen

Als wichtigste Motive für eine Bewerbung wurden der Arbeitsinhalt, das Arbeitspensum und die Lage des Arbeitgebers angegeben. So verspricht die Notfallpraxis im ambulanten Bereich abwechslungsreichere Tätigkeiten als eine reine Hausarztpraxis. Verglichen mit dem Spital sind die um zwei Stunden kürzeren Arbeitszeiten attraktiv. Ebenfalls geniesst die Permanence einen guten Ruf, insbesondere was das Team angeht. So ist die Hälfte der befragten Personen durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda auf die Permanence als Arbeitgeberin aufmerksam geworden. Ebenso wird die direkte Ansprache von Martin Spillmann auf offene Vakanzen bei der Permanence als ein Grund für die Bewerbung angegeben. Für alle Befragten ist die Tatsache, dass im Team gearbeitet wird, ansprechend. Darüber hinaus werden die Anstellungsbedingungen für Eltern als sehr attraktiv erachtet. Eine befragte Person sagt aus: «Für mich als Mutter kleiner Kinder sind die Anstellungsbedingungen sehr attraktiv». So ist die Gestaltung der Ferien wie auch der Arbeitszeiten deutlich flexibler als in Hausarztpraxen. Eine eher untergeordnete Rolle spielt die Entlohnung. Diese muss fair sein, ist aber kein Hauptkriterium.

4.1.5.2 Bewerbungsgespräch

Über das Bewerbungsgespräch haben sich die ehemaligen Interessenten wie auch aktuelle Mitarbeitende nur positiv geäussert. So wird die sympathische Art und positive Ausstrahlung von Martin Spillmann hervorgehoben. Ebenfalls als sehr positiv wahrgenommen wird die Tatsache, dass Martin Spillmann schon in den Bewerbungsgesprächen versucht hat, sehr individuell auf die Bedürfnisse der Bewerbenden einzugehen. Zudem wird von allen ehemaligen Interessenten erwähnt, dass ein gutes Arbeitsklima sowie ein hoher Teamgeist spürbar sind.

4.1.6 Gruppe 5: Wahrgenommene Attraktivität

Die nächsten beiden Unterkapitel fassen die Resultate der geschlossenen Fragen zusammen. Der erste Teil beschäftigt sich mit den aktuellen ärztlichen Fachkräften und der Zweite mit den ehemaligen Mitarbeitenden.

4.1.6.1 Frageblock aktuelle Mitarbeitende

Wie schon im Kapitel 3.2.1 *Erhebungsmethoden* erwähnt, wurde im Fragebogen der aktuellen ärztlichen Mitarbeitenden eine Auswahl an geschlossenen Fragen gestellt. Die Probanden mussten die Attraktivität mit sechs unterschiedlichen Eigenschaften der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern beurteilen. Die Bewertungsskala lag zwischen eins und zehn, wobei zehn das Maximum darstellt. Für die Auswertung wurden drei Kategorien gebildet. Nennungen von null bis sechs wurden in der Kategorie 1 zusammengefasst. Die Werte sieben und acht in der Kategorie 2 und die Zahlen neun wie auch zehn in der Kategorie 3. So vereinfacht sich die Interpretation dieser Resultate. Folglich ergibt sich pro Eigenschaft ein maximaler Wert von fünf Nennungen. Bei der Frage nach der Führungskultur hat eine befragte Person keine Aussage gemacht. Die Resultate sind grafisch in Abbildung 6 dargestellt.

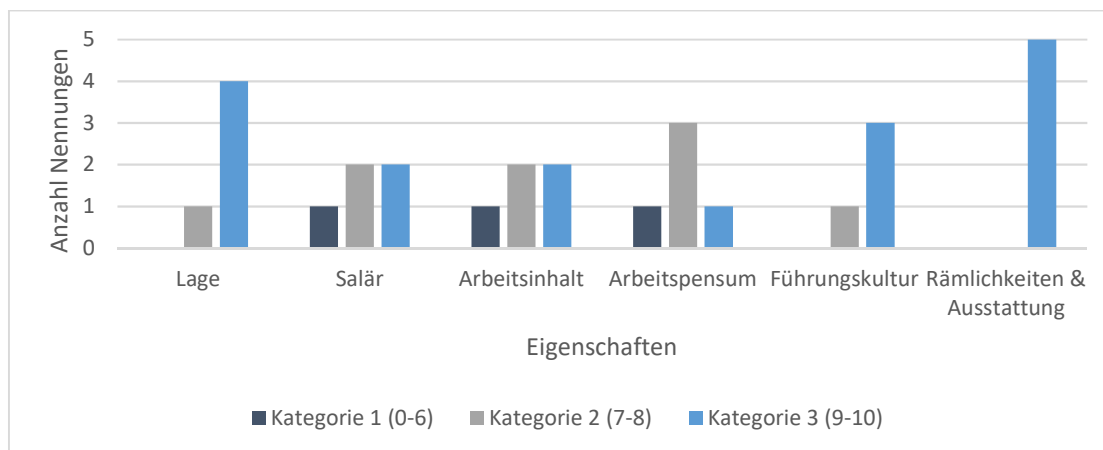


Abbildung 6: Auswertung wahrgenommene Attraktivität (aktuelle Mitarbeitende)

Die Lage, die Führungskultur sowie die Räumlichkeiten und Ausstattung der Permanence erhalten von den aktuellen beschäftigten Fachkräften die höchsten Werte. So wird das Salär als leicht über dem kantonalen Durchschnitt bewertet. Die zur Verfügung stehenden Geräte wie auch die Räumlichkeiten werden durchwegs äusserst positiv bewertet. Die Mitarbeitenden schätzen die diversen Krankheitsbilder. Jedoch wünschen sich vier der Befragten mittel bis langfristig die Möglichkeit der Langzeitbetreuung von Patienten. Die Führungskultur wird mit dreimal einer zehn sowie einmal einer acht bewertet. Den tiefsten Mittelwert erreicht das Arbeitspensum. Die grundsätzlich tieferen Arbeitszeiten wie auch die Tatsache, dass es keinen Nachtdienst gibt, werden positiv bewertet. Dennoch wird einerseits kritisiert, dass normalerweise über die Hälfte der Wochenenden eines Monats gearbeitet werden muss. Ebenfalls scheinen die Spätdienste sehr unbeliebt zu sein, da diese Schichten oftmals länger sind als geplant.

4.1.6.2 Frageblock ehemalige Mitarbeitende

Der Fragebogen der ehemaligen ärztlichen Fachkräfte enthielt denselben Frageblock wie derjenige von den aktuellen Mitarbeitenden. Die Auswertungsmethode ist analog der vom Kapitel

4.13.5 *Frageblock aktuelle Mitarbeitenden* und wird daher nicht nochmals erläutert. Da fünf Interviews durchgeführt wurden, ergibt sich eine maximale Nennung pro Eigenschaft von fünf. Die Ergebnisse der Befragungen mit Ehemaligen sind in Abbildung 7 skizziert.

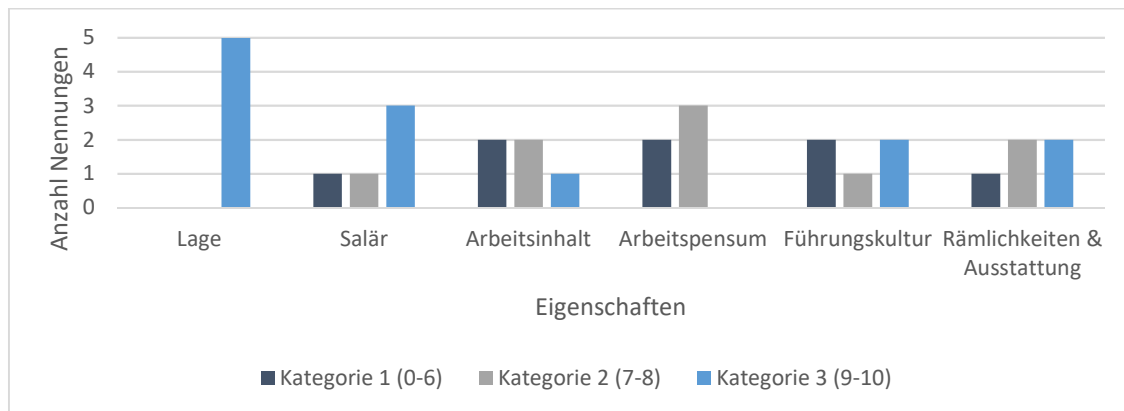


Abbildung 7: Auswertung wahrgenommene Attraktivität (ehemalige Mitarbeitende)

Ausschliesslich positiv bewertet wird die Lage der Permanence. Von drei ehemaligen Mitarbeitenden wird das Salär als überdurchschnittlich und attraktiv angesehen. Dagegen wird von zweien argumentiert, dass die Vergütung aufgrund des Schichtbetriebs verglichen mit Hausarztpraxen weniger attraktiv ist. Insbesondere, da in den Hausarztpraxen eine Umsatzbeteiligung ausbezahlt wird. Die Ausstattung der Permanence wird gelobt. Kritisiert werden jedoch die Grösse und Anzahl der Sprechzimmer. So sagt ein Proband aus: «Es ist alles sehr modern und von den Geräten her hat man alles. Leider sind die Räume sehr klein und eng.» Dieselben Mittelwerte erhalten der Arbeitsinhalt und die Führungskultur. Dabei werden viele unterschiedliche Patienten mit diversen Krankheitsbildern geschätzt. Von jedem Befragten als negativ empfunden wird aber die Tatsache der fehlenden Langzeitbetreuung. Die offene Art der Vorgesetzten sowie ein Arbeiten mit flachen Hierarchiestufen wird positiv bewertet. Der tiefste Mittelwert erhält das Arbeitspensum. Die unregelmässigen Schichten wie auch die vielen Abend- und Wochenenddienste führen zu dieser Bewertung.

4.1.7 Gruppe 7: Employee Net Promoter Score

Der Net Promoter Score misst, wie erfolgreich Unternehmen darin sind zufriedene und loyale Kunden zu erschaffen (Reichheld, 2003). Diese Kennzahl kann leicht abgewandelt auch dazu verwendet werden, um die Zufriedenheit und Loyalität der Arbeitnehmenden zu messen. Folglich wurde in der vorliegenden Masterarbeit bei den aktuellen sowie ehemaligen Mitarbeitenden der Employee Net Promoter Score (eNPV) abgefragt (Batra, 2017, S. 49f). Die Kennzahl wird mit der Frage: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence als Arbeitgeberin weiterempfehlen?» gemessen. Dabei liegt die Antwortskala zwischen null und zehn, wobei zehn als sehr wahrscheinlich bewertet wird. Anschliessend werden die Angaben in drei Kategorien eingeteilt. Werte von neun bis zehn gelten als Promotoren. Promotoren sind ihrem Arbeitgeber gegenüber

loyal und empfehlen diesen auch aktiv weiter. Passive (Antworten von sieben bis acht) sind zufrieden mit ihrem Arbeitgeber, empfehlen diesen aber oft nicht weiter. Daher werden diese Personen als indifferent betrachtet. Antworten von null bis sechs fallen in die Kategorie der Kritiker. Die Kritiker empfehlen ihren Arbeitgeber nicht weiter. Der eNVP berechnet sich wie folgt:

$$\text{Promotoren (in \% aller Befragten)} - \text{Kritiker (in \% aller Befragten)}$$

Folglich kann der Wert zwischen -100 und +100 liegen (Batra, 2017, S. 50; Reichheld, 2003).

Die beiden folgenden Unterkapitel zeigen die Resultate für die jeweilige befragte Gruppe auf.

4.1.7.1 Aktuelle Mitarbeitende

In Abbildung 8 werden die Nennungen der fünf aktuellen Mitarbeitenden grafisch dargestellt.

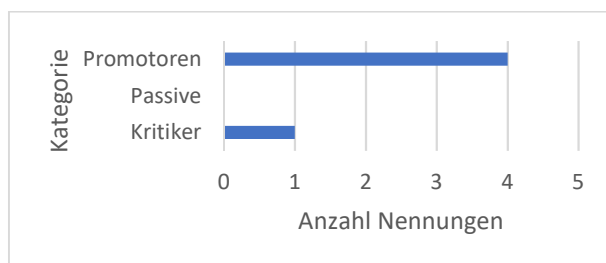


Abbildung 8: eNPV der aktuellen Mitarbeitenden

Der eNPV der aktuellen ärztlichen Mitarbeitenden liegt folglich bei +60. Die Promotoren nennen unter anderem die abwechslungsreiche Tätigkeit, die Flexibilität sowie das gute Team als Gründe. Ausschlaggebend für den Kritiker sind die fehlende Langzeitbetreuung, der unregelmässige Schichtbetrieb sowie Abend- und Wochenenddienste.

4.1.7.2 Ehemalige Mitarbeitende

Die Nennungen der ehemaligen Mitarbeitenden sind in der Abbildung 9 dargestellt. Viermal wird der Wert acht gegeben. Gründe dafür sind Aussagen wie: «Ich finde die Permanence eine super Sache für Leute, welche in der Ausbildung sind und Erfahrungen sammeln möchten in der ambulanten Medizin. Aber halt nur für ein bis zwei Jahre. Länger sicher nicht.» und «Es hängt halt vom Ausbildungsstand und den persönlichen Weiterbildungszielen ab. Aber zumindest für ein Jahr ist das sicher für jeden sehr spannend.»

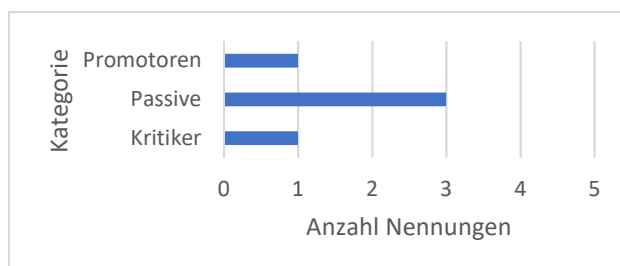


Abbildung 9: eNPV der ehemaligen Mitarbeitenden

Der eNPV der ehemaligen Mitarbeitenden liegt bei 0. Der Promoter nennt die abwechslungsreichen Tätigkeiten wie auch die sehr positive Arbeitsatmosphäre als Gründe für die Bewertung. Die Arbeitszeiten und das Arbeitstempo sind dagegen Gründe für den Kritiker die Permanence nicht als Arbeitgeber zum Empfehlen.

4.1.8 Gruppe 8: Gründe für Weggang resp. Nichtannahme der Stelle

Die Gründe für den Stellenwechsel der ehemaligen Angestellten sind vielfältig. Als das wichtigste Motiv für die Kündigungen werden die Arbeitszeiten genannt. Darunter fällt der unregelmässige Schichtbetrieb sowie die Wochenend- und Abenddienste. So argumentieren viele ehemalige Fachkräfte, dass solche Arbeitszeiten mittel- bis langfristig nicht mit einem Familien- resp. Sozialleben zu vereinbaren sind. Ebenfalls wird das sehr hohe Arbeitstempo in der Notfallpraxis erwähnt. So sagt ein Proband aus: «Jeder hat sein Arbeitstempo und wenn das Arbeitstempo die ganze Zeit so hoch ist, ist das nicht gesund. Da brennt man aus und hat zwangsläufig ein Burn-out.» Ebenfalls oft genannt wird die fehlende Langzeitbetreuung der Patienten. Zwei ehemalige Mitarbeitende nennen den Führungswechsel wie, die in ihren Augen, eher repetitiven Tätigkeiten als Mitgründe für ihre Entscheidung, die Permanence zu verlassen. Ausschlaggebend für ehemalige Interessenten sind die Wochenend- und Abenddienste, welche sich nicht gut mit ihrem aktuellen Familienleben kombinieren lassen. Zudem wird auch der lange Anfahrtsweg als Grund für das Ablehnen des Stellenangebots genannt.

4.1.9 Gruppe 9: Wettbewerber als Arbeitgeber

Die Frage nach dem Wettbewerb der Permanence als Arbeitgeber wird von allen Befragten als abhängig von den individuellen Bedürfnissen erachtet. Über 90% der interviewten Personen finden, dass die Spitäler keine Konkurrenz für die Permanence sind. Dies einerseits aufgrund der Tätigkeiten selbst und andererseits wegen den deutlichen unvorteilhafteren Arbeitszeiten. Falls ärztliche Fachkräfte eine Anstellung mit Notfallpraxischarakter wünschen, werden andere Walk-In Praxen wie auch die Notfallpraxis des Kantonsspital Winterthur genannt. Wenn das Bedürfnis nach der klassischen Hausarztmedizin vorhanden ist, dann sind Alternativen grosse Arztpraxen wie beispielsweise Medix Zürich und Medbase. Die reinen Grundversorgungsarbeitgeber werden von allen Probanden als attraktiv bewertet, da eine Langzeitbetreuung der Patienten wie auch regelmässige Arbeitszeiten ohne Abend- und Wochenenddienst angeboten werden.

4.2 Auswertung Experteninterviews

Analog des Verfahrens bei den qualitativen Interviews, werden für die Experteninterviews nachfolgenden Haupt- und Unterkategorien gebildet (siehe Tabelle 2):

Nr.	Hauptkategorie	Definition	Unterkategorien	Beispiel	Ziele
1	Herausforderungen bei der Rekrutierung	Aussagen über aktuelle Rekrutierungsmassnahmen sowie Veränderungen	- Aktuelle Rekrutierung - Zukünftige Rekrutierung	«Freie Stellen publizieren wir immer auf den Plattformen von FMH und JHaS.»	Erkennen wie aktuelle ärztliche Fachkräfte rekrutiert werden und wie sich dies ändert.
2	Herausforderungen der Mitarbeitererhaltung	Aussagen über Herausforderungen sowie Lösungsansätzen bei der Erhaltung von Mitarbeitenden und Kündigungsgründen	- Allgemein - Schichtbetrieb - Spätdienste - Langzeitbetreuung - Kündigungsgründe	«Die Arbeitsplatzzufriedenheit korreliert enorm stark mit der Dienstplanzufriedenheit.»	Erkennen, was allgemeine Herausforderungen und deren Lösungsansätze sowie Kündigungsgründe sind.
3	Wandel des Marktes und der Arbeitgeber	Aussagen über Veränderungen im Markt und daraus folgende Konsequenzen für Arbeitgeber	-	«Das A und O ist wirklich, dass realisiert wird, dass Geld nicht alles ist.»	Erkennen, welchen Wandel Arbeitgeber vollziehen müssen.

Tabelle 2: Auswertungsschema der Experteninterviews

Die Aussagen der Experten werden den entsprechenden Haupt- und Unterkategorien zugeordnet. Anschliessend werden sie innerhalb der Kategorie zusammengefasst. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews wiedergegeben.

4.2.1 Gruppe 1: Herausforderungen bei der Rekrutierung

Die erste Gruppe der Experteninterviews befasst sich mit der Gewinnung von neuen ärztlichen Fachkräften. Dabei nimmt die erste Untergruppe Bezug auf die aktuellen Rekrutierungsmassnahmen und die zweite auf die Zukünftigen.

4.2.1.1 Aktuelle Rekrutierung

Alle Befragten erachten den Markt der Allgemeinmediziner aktuell wieder als trocken. So gestaltet sich die Gewinnung neuer ärztlicher Fachkräfte teilweise herausfordernd. Eine befragte Person sagt aus: «Wir haben den Radius erweitert und schreiben jetzt Stellen in Deutschland, Österreich und Polen aus». Trotzdem sind die Resonanzen tief. Dies gilt ebenfalls für Spontanbewerbungen. Trotz dauerhaften Stellenausschreibungen haben die Spontanbewerbungen bei Notfallpraxen deutlich abgenommen. Dennoch argumentiert ein Interviewter, dass er die letzten Stellen durch Mund-zu-Mund-Propaganda seitens der Mitarbeitenden besetzen konnte. Ein weiteres Vorgehen sind Stellenausschreibungen auf Jobportalen der FMH und der JHaS. Die Nutzung der Ärztezeitung für das Ausschreiben von Vakanzen wird tendenziell eher weniger gemacht, da dies mit höheren Kosten verbunden ist. Ebenfalls hat ein Proband schon positive Erfahrungen mit Ausschreibungen auf Social Media-Plattformen, Facebook und LinkedIn, gemacht. Dabei wird das private Profil benutzt. Gegensätzlich argumentiert ein Befragter, dass das persönliche Netzwerk elementar ist. Dabei muss dieses Netzwerk möglichst schon mit den

Studierenden aufgebaut. Damit bei Vakanzen ehemalige Assistenten angesprochen werden können. Trotzdem sagt diese Person aus: «Wir hatten letztens eine Medizinische Praxisassistenten-Stelle Online gestellt und hatten nach einer Woche über zehn Bewerbungen.»

4.2.1.2 *Zukünftige Rekrutierung*

Die Meinungen über die Gestaltung der zukünftigen Rekrutierung gehen auseinander. So sehen die einen die Zukunft bei digitalen Plattformen. Andere dagegen sind der Überzeugung, dass das persönliche Netzwerk weiterhin die qualifiziertesten Personen anspricht. Keiner der Befragten nutzt bis jetzt LinkedIn oder Facebook-Profilen für ihre Unternehmen aktiv. So wird daran kritisiert, dass diese Profile gepflegt werden müssen. Darüber hinaus schliessen digitale Medien ältere potenzielle Bewerbende aus. Jedoch ist der Wirkungskreis von digitalen Stellenausschreibungen gross.

4.2.2 *Gruppe 2: Herausforderungen der Mitarbeitererhaltung*

Die zweite Hauptkategorie fasst Aussagen über die Herausforderung bei der Erhaltung von Mitarbeitenden sowie verwendete Lösungsansätze der Walk-In Praxen zusammen.

4.2.2.1 *Allgemein*

Grundsätzlich werden flexible Arbeitsmodelle immer wichtiger. Dies führt zu einer steigenden Nachfrage nach Teilzeitarbeitsmodellen. Diese Nachfrage ist dabei unabhängig von Alter und Geschlecht. Aufgrund des Schichtbetriebs ermöglichen Walk-In-Praxen flexible Arbeitszeiten, was zu vielen teilzeitarbeitenden Mitarbeitenden führt. Dies erfordert grosse Flexibilität seitens Arbeitgeber. Ebenfalls wird die Tätigkeit bei einer Notfallpraxis als gute Einstiegsmöglichkeit in den ambulanten Bereich erachtet. So beschreiben die Geschäftsführer ihre Teams als zweigeteilt. Die eine Gruppe wird als der harte Kern bezeichnet, welche die Anstellung in einer Walk-In-Praxis langfristig schätzt. Mitarbeitende dieser Gruppe wünschen sich teilweise auch die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen. Dies wird soweit wie möglich gefördert. Die andere Gruppe sucht nach einem individuellen Zeitraum eine neue externe Herausforderung. Die verwendeten Vergütungsmodelle der Notfallpraxen unterscheiden sich. Bei einer Praxis erhalten die Mitarbeitenden neben dem Fixlohn eine Umsatzbeteiligung. In der anderen wird neben dem Fixlohn eine Erfolgsbeteiligung ausbezahlt. Die Lohnzufriedenheit der Angestellten scheint in beiden Unternehmen gross zu sein.

4.2.2.2 *Schichtbetrieb*

Der Schichtbetrieb scheint grundsätzlich ansprechend für die Mitarbeitenden der Walk-In-Praxen zu sein. Dennoch gibt es Mitarbeitende, welche jeweils möglichst dieselben Schichten zu denselben Tagen arbeiten. Dies sind meistens Mitarbeitende mit tieferen Stellenprozenten, welche betreuungspflichtige Kinder haben. Grundsätzlich wird versucht möglichst auf Wünsche bezüglich arbeitsfreier Tage und Ferien einzugehen. So argumentiert ein Befragter: «Die

Arbeitsplatzzufriedenheit korreliert enorm stark mit der Dienstplanzufriedenheit.». Die unbeliebteren Dienste werden möglichst gerecht aufgeteilt. Ein Standarddienstplan funktioniert selten.

4.2.2.3 Spätdienste

Auch in anderen Notfallpraxen scheint der Spätdienst grundsätzlich zu den unbeliebteren Schichten zu gehören. Dabei gibt es aber unterschiedliche Lösungsansätze um diesen Dienst attraktiver zu machen. So beginnen in einer Praxis die Spätdienste zu unterschiedlichen Zeiten. Der Erste beginnt um 14:00 Uhr und endet um 22:00 Uhr. Der Zweite startet um 16:00 Uhr und dauert bis 22:00 Uhr. Dabei werden beide Schichten mit derselben Arbeitszeit abgerechnet. Dabei schliesst derjenige, welcher schon um 14:00 Uhr beginnt, sein Sprechzimmer pünktlich um 22:00 Uhr. Falls es noch Patienten im Wartezimmer hat, werden sie von demjenigen behandelt, der um 16:00 Uhr seine Schicht beginnt. So kann sichergestellt werden, dass mindestens ein Mitarbeitender pünktlich seinen Dienst beenden kann. Die Staffelung in drei unterschiedliche Spätdienste ist ein anderer Lösungsansatz. Der erste Spätdienst beginnt seine Schicht um 13:00 Uhr und arbeitet bis 21:30 Uhr. Der Zweite arbeitet von 13:30 Uhr bis 22:00 Uhr und der Dritte von 14:00 Uhr bis 22:30 Uhr.

4.2.2.4 Langzeitbetreuung

Auch für Mitarbeitende in anderen Walk-In-Praxen fehlt teilweise die Langzeitbetreuung. Beide Unternehmensgruppen haben neben der Notfallpraxis noch mindestens eine Hausarztpraxis. So ist es für die Mitarbeitenden der Notfallpraxis möglich, Sprechstundentage in der Hausarztpraxis zu erhalten. Die Mischung aus Notfall- und Hausarztmedizin finden vor allem jüngere Fachkräfte spannend. Eine Praxis hat zudem die Nachkontrollensprechstunden in der Walk-In-Praxis eingeführt. Je nach Teilzeitpensum ist die Terminfindung jedoch schwierig und die Nachkontrollen finden durch andere Mitarbeitende statt.

4.2.2.5 Kündigungsgründe

Die genannten Kündigungsgründe waren sich sehr ähnlich. So ist der am meisten erwähnte Grund der Schritt in die Selbstständigkeit der ehemaligen Mitarbeitenden. Ebenfalls gibt es Mitarbeitende, welche ausbildungsbedingt ihre Stelle wechseln mussten. Ein Wohnortwechsel führt manchmal auch zu einer Kündigung. Eine Ausnahme bildet der Vergütungsaspekt. Dieses Argument stellt einen Einzelfall dar.

4.2.3 Gruppe 3: Wandel des Marktes und der Arbeitgeber

Alle Befragten sind sich einig, dass die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen steigen wird. Somit wird zukünftig mehr Flexibilität von Arbeitgebern gefordert. So sagt ein Befragter aus: «Was man Mitarbeitenden bieten muss, ist ein Höchstmass an Flexibilität.» So können aufgrund des Schichtbetriebs von Walk-In-Praxen alternative Arbeitsmodelle angeboten werden. Darüber

hinaus wird auch die Flexibilität in Bezug auf Reduktion oder Erhöhung des Arbeitspensums immer wichtiger. Daneben müssen Mitarbeitende die Möglichkeit haben sich einbringen zu können. Darüber hinaus wird die Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten steigen. Auch im Hinblick auf die Entlohnung muss ein Umdenken erfolgen. So wird argumentiert: «Monetäre Anreize sind nicht ausschlaggebend» und «Bei Unzufriedenheit Mitarbeitenden einfach mehr Geld zu geben, funktioniert absolut nicht.» Faktoren wie Wertschätzung und Anerkennung gewinnen dafür an Bedeutung. Der Austausch im Team wie auch ein gutes Verhältnis untereinander wird ebenfalls wichtiger.

4.3 Auswertung Online Umfrage

Insgesamt nahmen 168 Studierende an der Online Umfrage teil. Davon haben 160 Teilnehmende die Umfrage abgeschlossen, was zu einer Beendigungsquote von 95.24% führt. Insgesamt wurden sieben Datensätze gelöscht, da weniger als 50% des Fragebogens beantwortet wurden. Somit liegen 161 gültige Datensätze vor, wobei nicht alle Fragen beantwortet werden mussten. Es sind 136 Teilnehmende weiblich und 25 männlich. 97.5% sind in der Alterskategorie von 20 bis 29 Jahren. Die restlichen 2.5% gehören zu der Kategorie von 30 bis 39 Jahren. 57.8% der Teilnehmenden befinden sich im 1. bis 3. Studienjahr und 41.0% im 4. bis zum 6. Studienjahr. Total sind zwei Teilnehmende in einer Arztpraxis angestellt. Gemäss den Antworten haben 99.4% der Probanden keine Kinder. Lediglich eine teilnehmende Person hat Kinder in der Alterskategorie von fünf bis zwölf Jahren (siehe Anhang). Aufgrund der Struktur der Daten wird auf eine Analyse nach unterschiedlichen Mittelwerten in Bezug auf Alter, Studienjahr und Familiensituation verzichtet. Geschlechtsspezifische Unterschiede werden hingegen analysiert. Ab einem Unterschied von 0.5 der Mittelwerte werden die Unterschiede erwähnt. Die Auswertungstabellen befinden sich im Anhang.

Die nachfolgenden Unterkapitel stellen die Resultate der Umfrage dar. Begonnen wird mit den Fragen der arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse. Anschliessend folgen die spezifischen Erkenntnisse zu Social Media und unternehmenseigenen Webseiten.

4.3.1 Arbeitgeber-relevante Bedürfnisse

Die nächsten Unterkapitel fassen die Mittelwerte der in der Umfrage abgefragten arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse zusammen. Wie schon im Kapitel 3.3.1 Erhebungsmethode beschrieben, lagen die Antwortkategorien auf einer 7-Punkte-Skala. Die Nummer eins steht dabei für «stimme überhaupt nicht zu» und die Nummer sieben für «stimme völlig zu». Die exakten Mittelwerte befinden jeweils in der Mitte des jeweiligen Balkens.

4.3.1.1 Prestige

Das erste Unterkapitel wertet zwei Fragen rund um das Prestige des Arbeitgebers aus (siehe Abbildung 10).

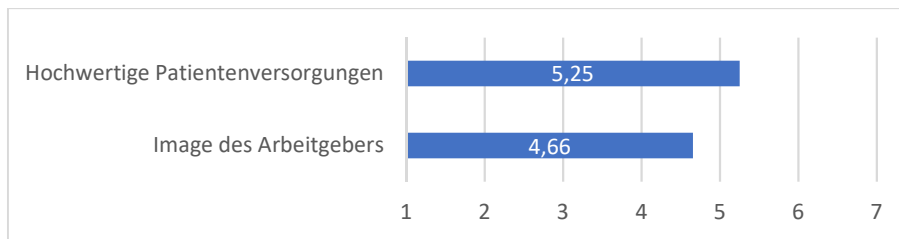


Abbildung 10: Mittelwerte Prestige

Für die Teilnehmenden scheint die Bekanntheit des Arbeitgebers für eine hochwertige Patientenversorgung eher wichtig zu sein. Das grundsätzliche Image des Arbeitgebers wird als weniger wichtig erachtet, da der Mittelwert im Bereich von *weder noch* und *stimme eher zu* liegt.

4.3.1.2 Räumlichkeiten und Arbeitsort

In Abbildung 11 sind die beiden Fragen zu den Räumlichkeiten des Arbeitgebers und der Nähe zum Arbeitsort dargestellt.

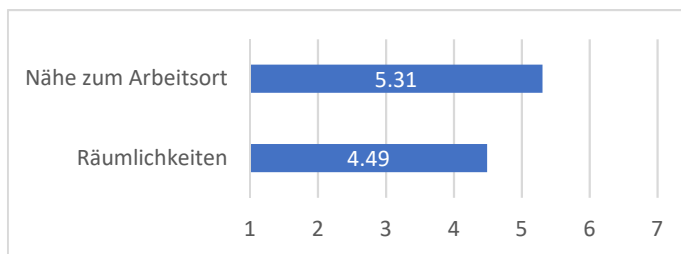


Abbildung 11: Mittelwerte Räumlichkeiten und Arbeitsort

Mit einem Mittelwert von über fünf ist die Distanz vom Wohnort zum Arbeitsort ein eher wichtiges Entscheidungskriterium für eine Stellenwahl. Hingegen ist die Frage nach dem neuesten Stand der Ausstattung der Räumlichkeiten im Bereich des Neutralen. Dabei erachten die männlichen Teilnehmenden die Ausstattung der Räumlichkeiten wichtiger als die weiblichen.

4.3.1.3 Arbeitsklima

In Abbildung 12 ist der Fragenkatalog rund um das Arbeitsklima abgebildet. Auffällig ist, dass sämtliche Items den Mittelwert von fünf deutlich überschreiten. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre wie auch ein kollegiales Verhältnis zu den Arbeitskollegen werden als wichtig bewertet. Verglichen mit allen abgefragten arbeitgeber-relevanten Bedürfnissen weisen diese beiden Items die höchsten Werte aus. Den tiefsten Mittelwert von 5.77 erhält das Item, dass die Priorität eines familien-freundlichen Arbeitgebers abfragt.

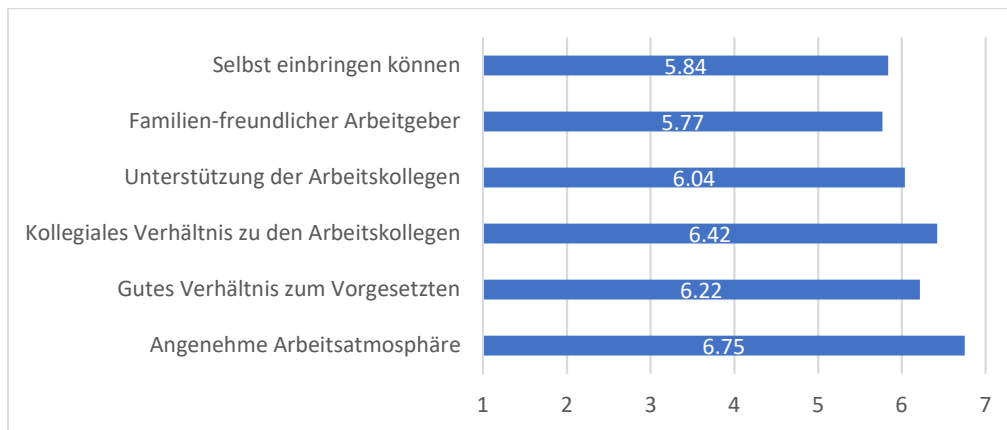


Abbildung 12: Mittelwerte Arbeitsklima

4.3.1.4 Führung

In Abbildung 13 sind sechs Fragen abgebildet, welche sich mit dem Verhältnis zu Vorgesetzten auseinandersetzen. Den höchsten Mittelwert dieser Kategorie erhält das Item Verhalten Vorgesetzter mit einem Mittelwert von 6.16. Folglich wünschen sich die Teilnehmenden der Umfrage Vorgesetzte, welche sie ernst nehmen und sich für sie einsetzen. Hingegen wird das Item flache Hierarchien mit einem Mittelwert von 4.98 am tiefsten bewertet. Dabei ist dieses Kriterium für die weiblichen Teilnehmenden wichtiger.

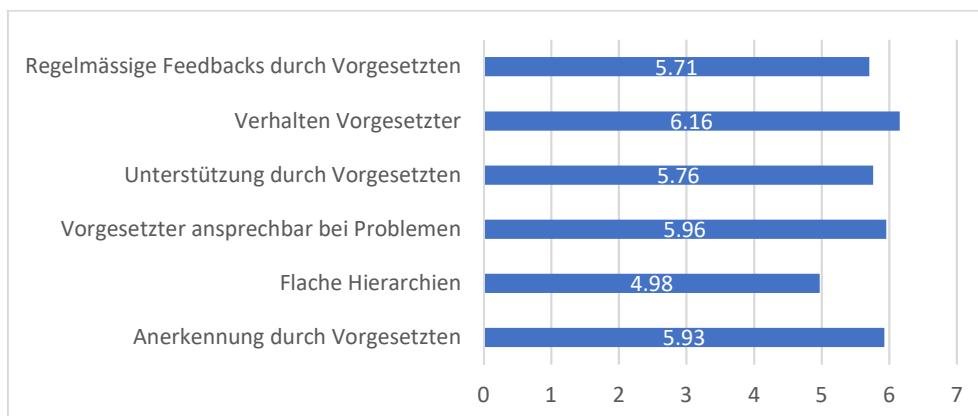


Abbildung 13: Mittelwerte Führung

4.3.1.5 Arbeitsinhalt

Die nächste Kategorie fasst Fragen in Bezug auf den Arbeitsinhalt zusammen (siehe Abbildung 14). Die Möglichkeiten der Langzeitbetreuung der Patienten sowie täglich verschiedene Krankheitsbilder zu sehen werden mit den tiefsten Mittelwerten der Kategorie bewertet. Der Wunsch möglichst selbstständig arbeiten zu können, wird in der Kategorie *stimme eher zu* bewertet. Männlichen Teilnehmenden ist es wichtiger, dass sie mit möglichst wenig Administration beschäftigt sind.

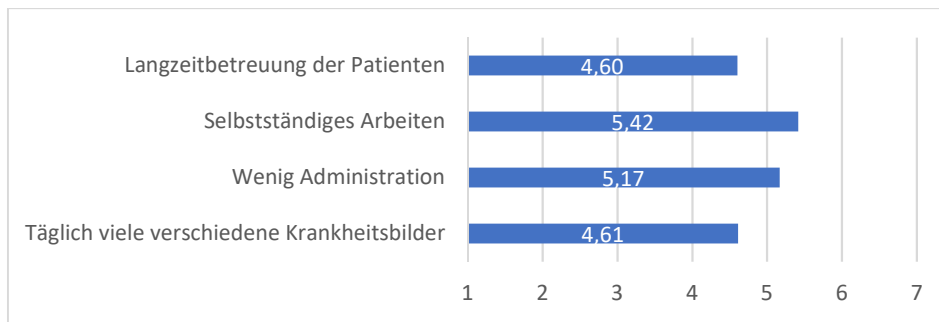


Abbildung 14: Mittelwert Arbeitsinhalt

4.3.1.6 Arbeitszeiten

Die Abbildung 15 stellt die Antworten bezüglich der Arbeitszeiten dar. So antworteten die Teilnehmenden auf die Fragen, ob regelmässige Spätdienste ein Problem seien *mit stimme eher nicht zu*. Eine ähnliche Antwort gibt es auf die Frage, ob regelmässige Wochenenddienste problematisch sind. Dabei sind Spät- wie auch Wochenenddienste für die männlichen Teilnehmenden eher unattraktiv. Der Schichtbetrieb wird als eher nicht attraktiv angesehen. Dagegen ist eine ausgewogene Work-Life-Balance sehr wichtig.

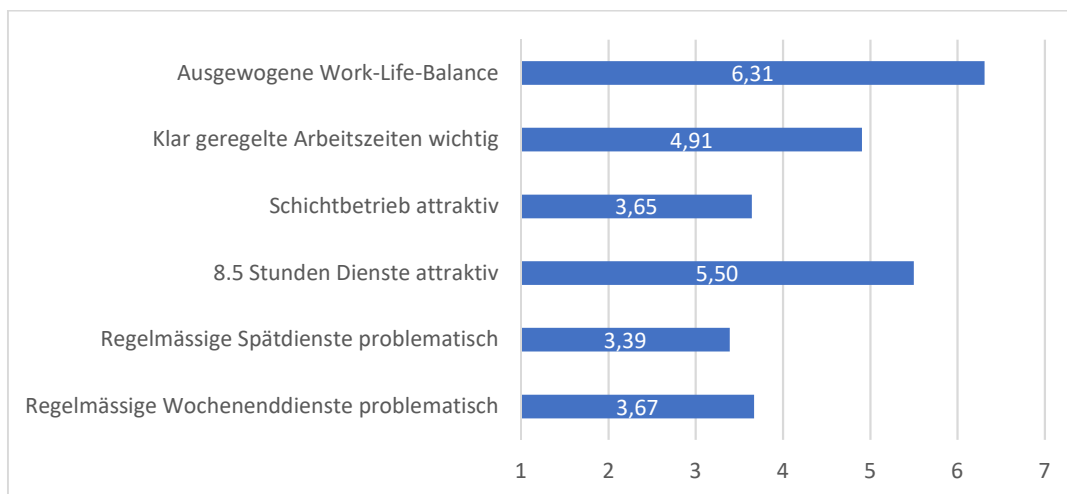


Abbildung 15: Mittelwerte Arbeitszeiten

4.3.1.7 Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Drei der in Abbildung 16 dargestellten Items werden mit hohen Mittelwerten bewertet. Für die Teilnehmenden ist es essenziell, dass sie schwierige Patientenfälle mit ihren Vorgesetzten besprechen können. Dieses Item weist den dritthöchsten Mittelwert aus, verglichen mit allen abgefragten arbeitgeber-relevanten Bedürfnissen. Im Bereich von *weder noch* bis *stimme eher zu* ist die Frage nach der Wichtigkeit, dass ein Arbeitgeber ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen sein muss.

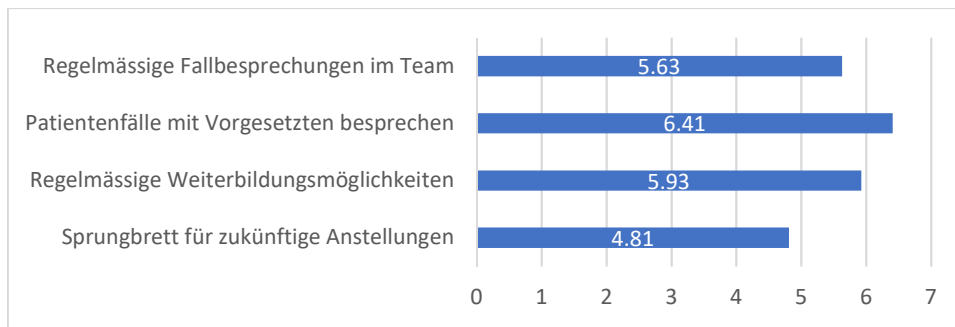


Abbildung 16: Mittelwerte Weiterentwicklungsmöglichkeiten

4.3.1.8 Monetäre Anreize

Der Fragenkatalog zu den monetären Anreizen weist mehrheitlich tiefere Mittelwerte aus (siehe Abbildung 17). Einer der tiefsten Mittelwerte aller abgefragten arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse erhält das Item überdurchschnittliches Grundgehalt. Dabei ist ein überdurchschnittliches Grundgehalt für die männlichen Teilnehmenden wichtiger als für die weiblichen. Derselbe Unterschied ist bei dem Item attraktives Gesamtvergütungspaket zu beobachten. Hingegen wird die Arbeitsplatzsicherheit von den Teilnehmenden als zentral betrachtet. Die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sind für männliche Teilnehmende wichtiger.

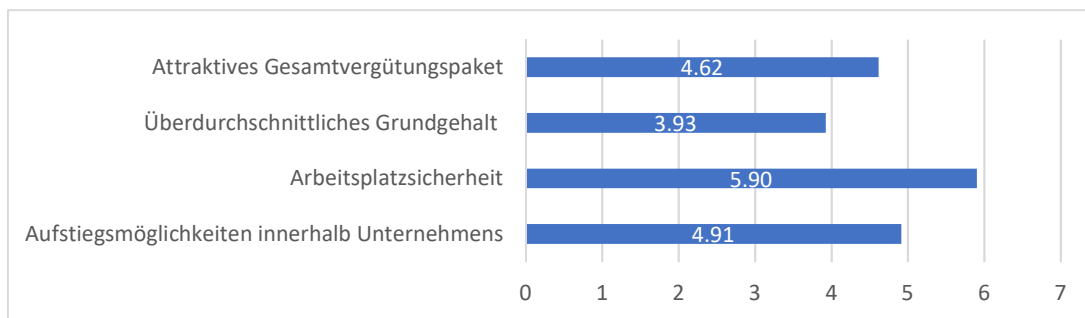


Abbildung 17: Mittelwerte monetäre Anreize

4.3.2 Social Media

In der Online Umfrage wird neben allgemeinen Fragen zu Social Media in Bezug auf die Arbeitgeberwahl auch die Nutzung sowie die bevorzugten Plattformen abgefragt. Ebenfalls Bestandteil der Fragen sind die unterschiedlichen Plattformen für die Stellensuche.

4.3.2.1 Attraktivität Social Media

Die Teilnehmenden bewerten die Attraktivität von Social Media bezüglich Arbeitgeberwahl allgemein mit tiefen Mittelwerten. So stimmen sie der Aussage nicht zu, dass Arbeitgeber grundsätzlich attraktiver sind, wenn sie Social Media-Profile besitzen. Leicht bessere Bewertungen erhalten die Stellenbeschreibungen auf Social Media-Plattformen und die Tatsache, dass via Social Media schnell und einfach mit den Unternehmen in Kontakt getreten werden kann.

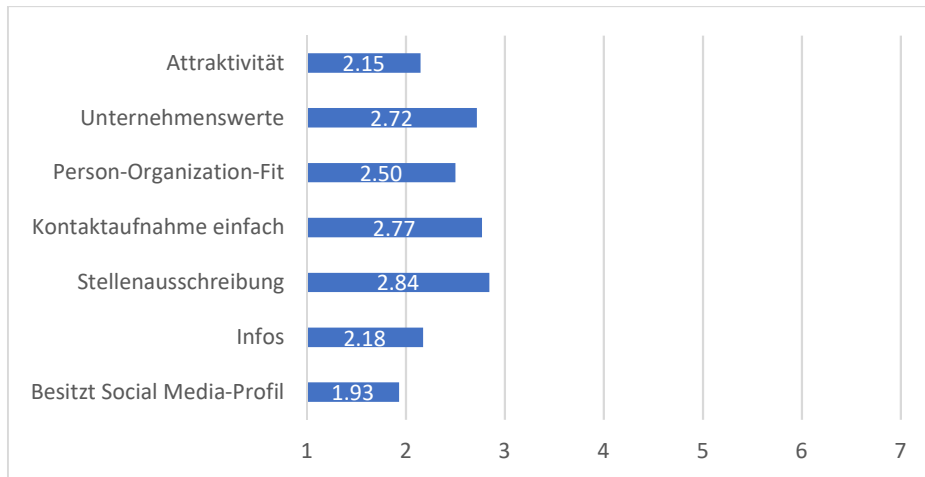


Abbildung 18: Mittelwerte Social Media

4.3.2.2 Informationsbeschaffung über Social Media-Plattformen

Social Media wird von 40.9% der Teilnehmenden dazu verwendet Informationen über potenzielle Arbeitgebende zu sammeln (siehe Abbildung 19). Dabei nutzen die männlichen Teilnehmenden Social Media-Plattformen tendenziell mehr.

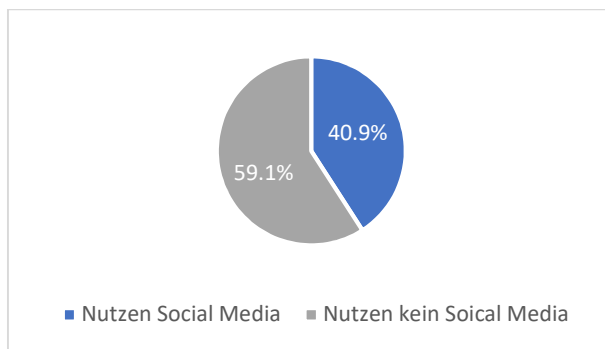


Abbildung 19: Nutzung von Social Media zur Informationsbeschaffung

Die Abbildung 20 gibt einen Überblick über die verwendeten Social Media-Plattformen. Von den Teilnehmenden am häufigsten für die Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgeber genutzt werden LinkedIn und Facebook. So nutzen 20.5% resp. 19.3% aller Befragten diese beiden Plattformen.

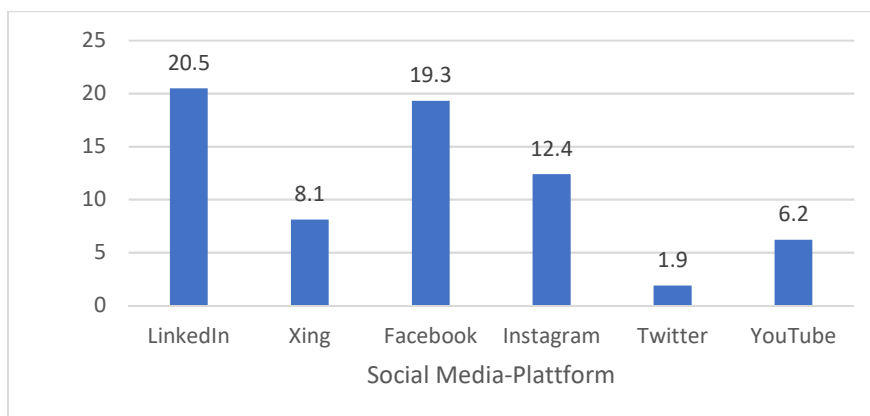


Abbildung 20: Verwendete Social Media-Plattformen für die Informationsbeschaffung

In Abbildung 21 ist die Regelmässigkeit der Nutzung der Social Media-Plattformen abgebildet. Zur Beantwortung dieser Frage stand den Teilnehmenden wieder eine 7-Punkte-Skala von «selten» bis «täglich» zur Verfügung. Wobei die Nummer sieben für die Präferenz «täglich» steht. So wird Facebook am häufigsten und Twitter am wenigsten genutzt.

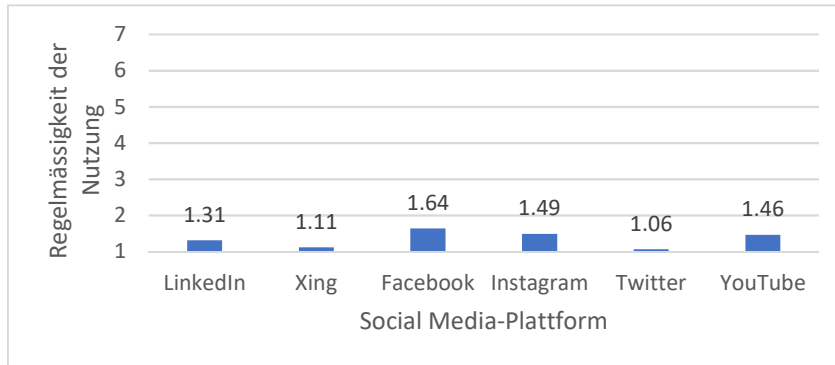


Abbildung 21: Regelmässigkeit der Nutzung der Social Media-Plattformen

4.3.2.3 Stellensuche über Social Media

Von den Teilnehmenden der Online Umfrage nutzen 41.6% Social Media um Stellenangebote zu finden (siehe Abbildung 22).

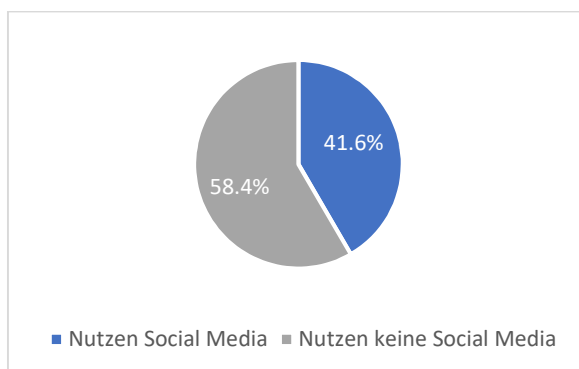


Abbildung 22: Stellensuche via Social Media

Für die Stellensuche verwenden 16.1% der Befragten LinkedIn und 15.5% Facebook. Twitter dagegen wird nicht als Plattform für die Stellensuche verwendet. Dabei scheinen weibliche Teilnehmende Facebook zu bevorzugen und männliche LinkedIn.

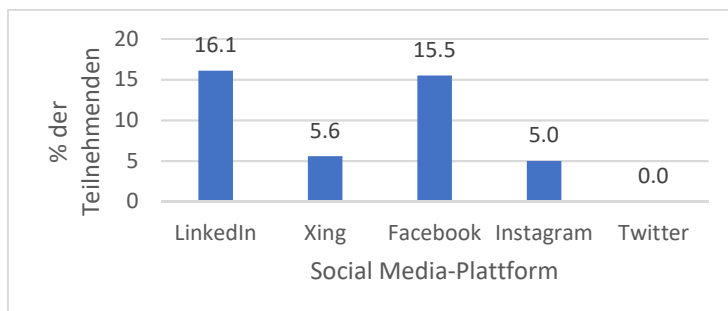


Abbildung 23: Verwendete Social Media-Plattformen für die Stellensuche

Neben den vorgeschlagenen Social Media-Plattformen werden von einzelnen Probanden weitere Plattformen genannt. Gleich mehrfach erwähnt werden die Karriereplattform für

Schweizer Ärztinnen und Ärzte reviewed.ch und die unternehmenseigenen Webseiten (siehe Abbildung 24).

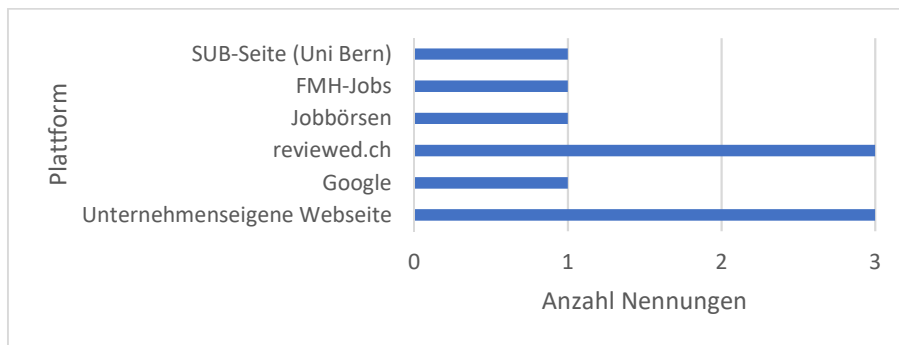


Abbildung 24: Aufstellung weitere Plattformen für die Stellensuche

4.3.3 Unternehmenseigene Webseiten

Sämtliche Teilnehmende der Online Umfrage beurteilen die Wichtigkeit von unternehmenseigenen Webseiten mit hohen Mittelwerten (siehe Abbildung 25). So wird kein einziges Item mit einer Bewertung unter sechs angegeben. So konsultieren die Befragten die unternehmenseigenen Webseiten, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren. Grundsätzlich finden sie es wichtig, dass Arbeitgeber eine Webseite besitzen. Ebenfalls werden Stellenausschreibungen über unternehmenseigene Webseiten geschätzt.

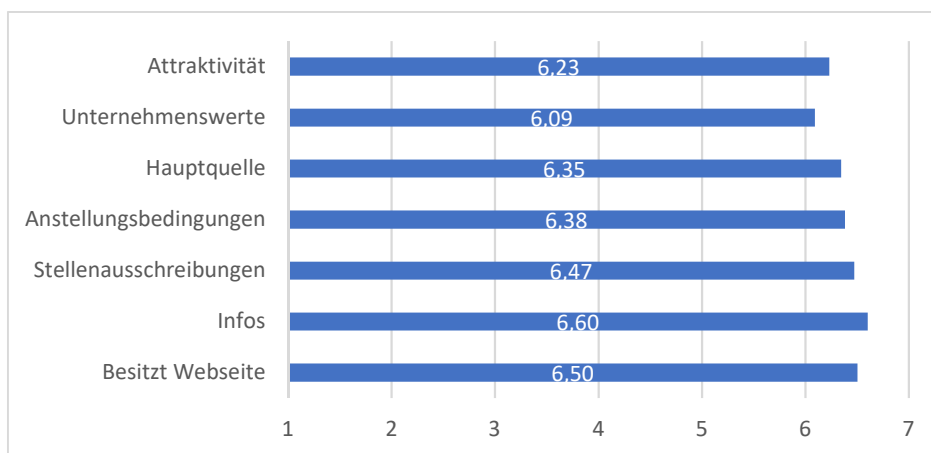


Abbildung 25: Mittelwerte unternehmenseigene Webseiten

4.4 Gütekriterien

Die Güte der erzeugten Daten jeder Forschung hängt jeweils von der Qualität des Messvorgangs ab. Dabei müssen die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllt sein (Berekoven, Eckert, & Ellenrieder, 2009, S. 80). So werden diese drei Kriterien in den folgenden drei Unterkapiteln analysiert.

4.4.1 Objektivität

Wenn unterschiedliche Forschende mit denselben Erhebungsinstrumenten unabhängig von einander zum selben Messergebnis gelangen, gilt die Forschung als objektiv. Folglich ist die Unabhängigkeit des Messergebnisses vom Forschenden gegeben (Berekoven et al., 2009, S. 80).

Dabei wird die Objektivität in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität aufgeteilt.

Die Durchführungsobjektivität gilt als gegeben, wenn die Antworten der Befragten nicht durch Forschende und deren Ziele beeinflusst werden (Berekoven et al., 2009, S. 80). Sämtliche Interviews wurden mit standardisierten Fragebogen durchgeführt. Insbesondere wurde bei den Befragungen darauf geachtet, dass das Antwortverhalten der Probanden nicht beeinflusst wurde. So erhöht sich Durchführungsobjektivität für die qualitativen Interviews. Bei der Online Umfrage ist die Durchführungsobjektivität in hohem Masse gegeben, da keine direkten Interaktionen zwischen Forschendem und Teilnehmenden stattfanden. Darüber hinaus haben sämtliche Probanden denselben Fragebogen ausgefüllt.

Je weniger Freiheitsgrade der Forschende bei der Auswertung der Messergebnisse hat, desto objektiver ist der Messvorgang. Wenn Frageitems weitestgehend standardisiert sind, ist dies gegeben (Berekoven et al., 2009, S. 80). Folglich soll die Auswertung unabhängig vom Forschenden sein, welcher die Daten auswertet. Das strukturierte Vorgehen durch die definierte Auswertungsregeln bei den qualitativen Interviews erhöht die Auswertungsobjektivität. Durch die Standardisierung des Fragebogens bei der Online Umfrage ist die Auswertungsobjektivität gegen.

Der Messvorgang wird umso objektiver, je weniger Freiheitsgrade bei der Interpretation der Ergebnisse bestehen (Berekoven et al., 2009, S. 80). So soll die Interpretation der Ergebnisse unabhängig von der forschenden Person sein. Durch die verwendeten geschlossenen Fragen erhöht sich die Interpretationsobjektivität für die qualitativen Interviews. Bei der vorliegenden Umfrage kamen ausschliesslich Fragen mit vorgegebenen Antworten zum Einsatz, wodurch die Interpretationsobjektivität vollumfänglich gewährleistet werden kann.

Grundsätzlich muss aber betont werden, dass die Objektivität bei qualitativer Forschung tiefer ist als bei quantitativer (Hussy et al., 2013, S. 227).

4.4.2 Reliabilität

Unter dem Begriff Reliabilität wird die Zuverlässigkeit wie auch die formale Genauigkeit des Messinstrumentes verstanden. Damit gibt die Reliabilität den Grad der Messgenauigkeit des entsprechenden Messinstrumentes an (Atteslander et al., 2010, S. 206). Somit führt eine hohe Reliabilität dazu, dass bei wiederholter Messung dieselben Ergebnisse erhalten werden. So sind die Resultate reproduzierbar. In der qualitativen Forschung wird die Einzigartigkeit der jeweiligen Forschungsstationen betont und Veränderungen der Befragten werden vielfach angestrebt. Dennoch sind die Resultate qualitativer Forschung nicht beliebig. So kann durch Nachvollziehbarkeit des Vorgehens die Fehleranfälligkeit reduziert werden (Hussy et al., 2013, S. 278). Daher wurde das Vorgehen bei den qualitativen Interviews erläutert. Die Tatsache, dass ein Pretest sowohl für die Interviews wie auch für die Online Umfrage durchgeführt wurde, erhöht die

Reproduzierbarkeit. Basis für die Umfrage waren einerseits die Interviews und andererseits bereits durchgeführte Studien. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Reproduzierbarkeit der Umfrage.

4.4.3 Validität

Die Reliabilität ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für die Validität. Wenn das Erhebungsinstrument den eigentlichen Sachverhalt zu erfassen vermag, gilt die Validität als gegeben (Atteslander et al., 2010, S. 296). Dabei wird zwischen interner und externer Validität unterschieden. Diese beiden Validitäten stehen in einem asymmetrischen Verhältnis. So führt eine erhöhte interne Validität normalerweise zu einer tieferen externen Validität und vice versa (Berekoven et al., 2009, S. 82). In der qualitativen Forschung sind Objektivität und Reliabilität nur beschränkt anwendbar. Das Kriterium der externen Validität gewinnt dagegen an Bedeutung (Hussy et al., 2013, S. 278). Die interne Validität liegt vor, wenn die Variation der abhängigen Variable einzig auf die Veränderung der unabhängigen Variable zurückgeführt werden kann. Dieser Einfluss kann durch Störeinflüsse und allfällige Einschränkungen durch den Forschenden beeinflusst werden (Berekoven et al., 2009, S. 82). Somit sollten diese Einflüsse möglichst minimiert werden. Bei den Interviews muss deshalb darauf geachtet werden, dass der Forschende die Befragten möglichst gleichbehandelt und auf bewertende Aussagen wie Reaktionen verzichtet. Bei der Online Umfrage wirkt zwar kein Forschender ein, aber beispielsweise der Gemütszustand der Probanden kann ihr Antwortverhalten beeinflussen.

Die externe Validität ist gegeben, wenn die Erkenntnisse der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Folglich stellt sich die Frage, ob die gewonnenen Erkenntnisse generalisierbar sind (Berekoven et al., 2009, S. 82).

Die externe Validität wird dabei einerseits durch die Auswahl der Teilnehmenden und andererseits durch die Untersuchungssituation beeinflusst. Die Auswahl der Interviewpartner wurde zufällig getroffen, um allfällige Verzerrungen zu minimieren (siehe Kapitel 3.2.1 *Erhebungsmethode*). Durch die Anzahl der durchgeführten Interviews sind gewisse generalisierbare Aussagen für die Permanence möglich. Die Auswahl der Teilnehmenden der Online Umfrage unterliegt den im Kapitel 3.3.1 *Erhebungsmethoden* erwähnten Verzerrungen. Dadurch können unter anderem die Erkenntnisse nicht Eins-zu-eins auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Dennoch sind Tendenzaussagen möglich.

5 Handlungsempfehlungen

Das fünfte Kapitel der Masterarbeit zeigt die Handlungsempfehlungen auf. Dabei wird ein Fokus auf die Forschungsfragen der Erhaltung sowie Ansprache von ärztlichen Fachkräften gelegt. Die erste Forschungsfrage wird durch die in den Kapiteln 4.1 *Auswertung qualitative Interviews* wie auch 4.3 *Auswertung Online Umfrage* beantwortet.

Das erste Unterkapitel erarbeitet Handlungsempfehlungen für die Mitarbeitergewinnung und das zweite für die Mitarbeiterbindung.

5.1 Mitarbeitergewinnung

Durch die Erkenntnisse der Online Umfrage werden Handlungsempfehlungen für die Permanence zur Gewinnung von ärztlichen Fachkräften ausgearbeitet. Um die Handlungsempfehlungen zu strukturieren, werden Empfehlungen zu den nachfolgenden Themenbereichen gegeben:

- Social Media-Plattformen
- Unternehmenseigene Webseiten

Anschliessend werden drei unterschiedliche Zielgruppen für die Rekrutierung abgeleitet.

5.1.1 Social Media-Plattformen

In der Literatur wird Social Media als ein wichtiger Prädiktor für EOC erachtet (Tanwar & Kumar, 2019, S. 815). Darüber hinaus wird Social Media als zukünftige Hauptplattform des Employer Branding betrachtet (Backhaus, 2016, S. 199). Die Resultate der durchgeführten Umfrage zeigen ein anderes Bild. So erachten die Teilnehmenden ein Unternehmen nicht zwangsläufig attraktiver, wenn dieses Social Media-Profil besitzt. Dennoch nutzen 40.9% der Teilnehmenden Social Media um Informationen über potenzielle Arbeitgeber zu finden. Bezüglich der Stellensuche wählen 41.6% der Teilnehmenden Social Media-Plattformen. Bevorzugte Plattformen sind in beiden Fällen Facebook und LinkedIn. Wobei weibliche Teilnehmende Facebook präferieren und männliche LinkedIn. Dabei wird Facebook am regelmässigsten verwendet. Andere Social Media-Plattformen wie Xing, Instagram und YouTube werden weniger genutzt. Insbesondere Twitter ist weder für die Informationsbeschaffung noch für die Stellensuche relevant. Aufgrund der Tatsache, dass heute schon über 40% der Teilnehmenden der Umfrage Social Media-Plattformen nutzen und diese Zahl gemäss der Literatur steigend ist (Backhaus, 2016; Pavitra, 2018; Tanwar & Prasad, 2016a), wird empfohlen für die Permanence jeweils ein Facebook- wie auch ein LinkedIn-Profil zu erstellen. Die anderen Social Media-Plattformen werden aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen aktuell nicht empfohlen. In diesen Profilen sollte über wichtige Unternehmenswerte informiert und offenen Stellen ausgeschrieben werden. Darüber hinaus scheinen Informationen über das Arbeitsumfeld, die Führungskultur und Anstellungsbedingungen sinnvoll.

Durch diese Profile können potenzielle Bewerber einfach mit der Permanence in Kontakt treten. Ebenfalls können sie sich so ein besseres Bild machen, ob sie zu der Permanence als Arbeitnehmer passen. Dasselbe Resultat zieht auch die Studie von Tanwar und Kumar (2019, S. 815). So muss die Permanence diese beiden Profile regelmässig pflegen und aktualisieren. Die Wichtigkeit der Bewirtschaftung solcher Profile wird von den Experten wie auch der Forschung (Kaur et al., 2015, S. 15; Pirić, Masmontet, & Martinović, 2018, S. 43) bestätigt.

Gemäss der Online Umfrage sind Ausschreibungen von offenen Stellen auf unternehmenseigenen Webseiten (siehe 5.1.3. *Unternehmenseigene Webseiten*) und der Karriereseite für Schweizer Ärzte (reviewed.ch) sinnvoll. Daneben nennen die Experten noch die Plattformen der FMH und JHaS als sinnvolle Möglichkeiten um viele Arbeitnehmende zu erreichen. Gestützt auf diesen Erkenntnissen wird vorgeschlagen, Stellenausschreibungen zukünftig auch auf der Karriereseite für Schweizer Ärzte (reviewed.ch) und den Plattformen von FMH und JHaS zu schalten.

5.1.2 Unternehmenseigene Webseiten

In der Online Umfrage wird die Wichtigkeit der unternehmenseigenen Webseiten bestätigt. So nehmen die Teilnehmenden ein Unternehmen mit eigener Webseite attraktiver wahr. Dabei dienen die unternehmenseigenen Webseiten als Informationsquelle und sollen über Anstellungsbedingungen und Unternehmenswerte informieren. Ähnliche Resultate zieht Heilmann (2010, S. 142), welcher argumentiert, dass Informationen über das Arbeitsumfeld, die Führungskultur und die Anstellungsbedingungen von Bewerbenden geschätzt wird. Die Permanence besitzt schon eine eigene Webseite mit einer eigenen Lasche für Stellenbewerber und deren Anstellungsbedingungen. Daher wird empfohlen diese mit Informationen über das Arbeitsumfeld, die Führungskultur sowie den Unternehmenswerten zu erweitern.

Ebenfalls geschätzt werden Stellenausschreibungen über die unternehmenseigenen Webseiten, laut den Ergebnissen der Umfrage. Weiter argumentieren die Experten, dass eine dauerhafte Stellenausschreibung Spontanbewerbungen zulässt. Dies wird von der Permanence schon so umgesetzt.

Gemäss Leekha Chhabra und Sharma (2014) scheinen jüngere Generation Online Bewerbungen über unternehmenseigene Webseiten deutlich zu bevorzugen. So kann sich im Zuge der Überarbeitung der Stellenausschreibungsseite überlegt werden, eine solche Option bereitzustellen.

5.1.3 Zielgruppen

Für die Mitarbeitergewinnung werden drei unterschiedliche Zielgruppen definiert: Familienpersonen mit Kindern, Teilzeitarbeitende und Erfahrungssammler. Die Zielgruppengrößen lassen sich nur schwer schätzen.

5.1.3.1 Familienpersonen mit Kindern

Die Mitarbeitenden dieser Gruppe arbeiten Teilzeit, da sie sich neben ihrer beruflichen Tätigkeit noch um ihre Kinder kümmern. Je nach Kinderbetreuungsart während der Arbeitszeiten wird entweder grösstmögliche Flexibilität vom Arbeitgeber gewünscht oder möglichst fixe Arbeitstage. Daher kann die Flexibilität dieser Mitarbeitenden aufgrund der Kinderbetreuung teilweise eher kleiner sein. Zudem arbeiten sie meist in eher tiefen Stellenprozenten. Ein ausschlaggebendes Kriterium für die Tätigkeit in einer Notfallpraxis ist sicherlich das flexible Arbeitsmodell.

5.1.3.2 Teilzeitarbeitende

Die Mitarbeitenden der Gruppe der Teilzeitarbeitenden arbeitet aus diversen Gründen in einem Teilzeitpensum. Sie unterscheiden sich von den Familienpersonen mit Kindern vor allem durch ihre grössere Flexibilität. Ein ausschlaggebendes Kriterium für die Tätigkeit in einer Notfallpraxis ist sicherlich die abwechslungsreiche Tätigkeit wie auch das flexible Arbeitsmodell.

5.1.3.3 Erfahrungssammler

Die Erfahrungssammler sind diejenigen ärztlichen Fachkräfte, welche erst kürzlich ihre Weiterbildung zum Facharzt abgeschlossen haben oder kurz davorstehen. Sie wünschen sich Einblicke in die ambulante Tätigkeit. Dabei wird insbesondere die abwechslungsreiche Tätigkeit in einer Notfallpraxis geschätzt. Ebenfalls schätzen sie die Tatsache, dass sie nicht alleine arbeiten müssen und so bei Rückfragen vom Wissen ihrer Vorgesetzten resp. Arbeitskollegen profitieren können. Das Stellenpensum dieser Mitarbeitenden kann variieren. Die Erfahrungssammler möchten sich meistens nach einer gewissen Zeit beruflich weiterentwickeln.

5.1.4 Anmerkungen

Die nachfolgenden sieben Aussagen haben allen einen Mittelwert von über 6.0 in der Online Umfrage erhalten. Folglich sind diese Aussagen für zukünftige ärztliche Fachkräfte sehr wichtig. Die absteigende Reihenfolge der Aussagen gliedert sich anhand der erzielten Mittelwerte.

1. Angenehme Arbeitsatmosphäre
2. Kollegiales Verhältnis zu den Arbeitskollegen
3. Schwierige Patientenfälle mit den Vorgesetzten besprechen können
4. Ausgewogene Work-Life-Balance
5. Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten
6. Vorgesetzte nehmen Mitarbeitende ernst und setzen sich für diese ein
7. Unterstützung der Arbeitskollegen

In den qualitativen Interviews werden vor allem die positive Arbeitsatmosphäre und gute Zusammenarbeit wie auch die Unterstützung im Team erwähnt. Ebenfalls von den aktuellen Mitarbeitenden lobend erwähnt, wird die Kommunikation sowie auch die Unterstützung der

Vorgesetzten. Die Tatsache, dass zentrale Bedürfnisse zukünftiger ärztlicher Fachkräfte bereits heute durch die Permanence erfüllt werden, ist sehr erfreulich. Somit können auch genau mit diesen Werten potenzielle Bewerbende angesprochen werden.

Mit Hilfe der Handlungsempfehlungen im Kapitel 5.2 *Mitarbeitererhaltung* kann nochmals eine Verbesserung erzielt werden. So könnten die Punkte Patientenfälle mit Vorgesetzten besprechen können und ausgewogene Work-Life-Balance optimiert werden.

5.2 Mitarbeiterbindung

Die Permanence erzielt einen eNPS Wert von +60. Ein positiver Wert bedeutet grundsätzlich, dass es mehr Promotoren als Kritiker gibt. Diese Tatsache ist sicherlich positiv. Ein Branchen-Vergleich zu anderen Werten gestaltet sich aktuell noch schwierig. Vergleichswerte zum eNPS sind nicht vorhanden. Dennoch gibt es eine kleine Datenbasis im Bereich des Net Promoter Score. So konnten zwei Referenzwerte gefunden werden. Eine Benchmark-Studie der PIDAS – The Customer Care Company (2017) in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat im Schweizer Gesundheitswesen einen Net Promoter Score von +8.9 ermittelt. Einen Wert von +90 für Arztpraxen in den USA liefert NPS Benchmarks (2019). Dabei kritisch zu bewerten ist, dass sich die Unternehmen selbst auf der Webseite eintragen. So ist anzunehmen, dass sich nur Unternehmen mit hohen Werten eintragen.

Demnach kann von den +60 der Permanence von einem guten Wert ausgegangen werden. So zeigt der eNPV der aktuellen Mitarbeitenden, dass die Permanence als Arbeitgeberin positiv wahrgenommen wird. Dennoch bleibt ein gewisses Verbesserungspotenzial vorhanden. Die folgenden Handlungsempfehlungen für die Mitarbeitererhaltung basieren auf den Auswertungen der qualitativen Interviews sowie auch auf den Erkenntnissen der Experteninterviews. So werden Empfehlungen zu denjenigen Erwartungen gemacht, welche von der Permanence nicht erfüllt werden. Dabei handelt es sich um die Schnittmenge der Erwartungen an den Arbeitgeber, dem negativen Feedback und den Gründen für den Weggang resp. der Nichtannahme des Stellenangebots (siehe Abbildung 26).



Abbildung 26: Analysebereich für die Mitarbeitererhaltung

Um Mitarbeitende möglichst lange an die Permanence zu binden, muss ihre Zufriedenheit möglichst hoch sein. Diese soll durch die folgenden Handlungsempfehlungen erhöht werden. Um die Handlungsempfehlungen zu strukturieren, werden Empfehlungen zu den nachfolgenden Themenbereichen gegeben:

- Allgemeine Handlungsempfehlungen
- Arbeitsinhalt
- Arbeitszeiten
- Führung

5.2.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen

Vermerkt genannt wurde auch die Tatsache, dass Mitarbeitende gerne die Möglichkeit hätten sich mit eigenen Ideen einbringen zu können. Gestützt werden diese Aussagen von den Teilnehmenden der Online Umfrage, welchen es ebenfalls ein Bedürfnis ist, sich in künftigen Anstellungen einbringen zu können. Folglich wird empfohlen, den Mitarbeitenden Mitgestaltungsmöglichkeiten zu ermöglichen. So können beispielsweise die Mitarbeitenden die Themen für die Fallbesprechungen vorschlagen oder selbst eine Fallbesprechung organisieren.

Bezüglich der Fallbesprechungen resp. internen Weiterbildungen im Allgemeinen wird bemängelt, dass diese oft am Dienstagabend stattfinden. Gemäss einzelnen Aussagen ist es wünschenswert, die Weiterbildungen jeweils an unterschiedlichen Tagen anzubieten. Ebenfalls kritisiert wird die Tatsache, dass Teilzeitarbeitende lediglich eine dem Pensum entsprechende Anzahl an Tagen für Weiterbildungen erhalten. Die Anzahl der zu erfüllenden Credits ist aber unabhängig vom Stellenpensum. So wird empfohlen die Anzahl an Weiterbildungstagen für sämtliche Mitarbeitenden gleich zu setzen.

Bezüglich des Erhalts der Berichte von weiterverwiesenen Patienten besteht Verbesserungspotenzial. Es wird bemängelt, dass das Nachfassen bei den entsprechenden Stellen für die ärztlichen Fachkräfte oft sehr zeitintensiv ist. Demnach macht es Sinn, eine zentrale Anlaufstelle für diesen Prozess zu definieren. So könnte beispielsweise eine medizinische Praxisassistentin zuständig sein für die Überwachung des Erhalts der jeweiligen Berichte.

Zudem wird für eine angenehmere Behandlung der Patienten der Wunsch nach höhenverstellbaren Liegen geäußert. Folglich wird empfohlen in den Sprechzimmern der Notfallpraxis solche Liegen bereitzustellen.

Die Entlohnung wird grossmehrheitlich als attraktiv bewertet. Dennoch gibt es vereinzelte negative Äusserungen in den qualitativen Interviews. Aus den qualitativen Interviews geht jedoch klar hervor, dass das Grundgehalt nicht ausschlaggebend für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist. Dieses Resultat wird in der Umfrage, durch die Experteninterviews wie auch die Literatur (Bagienska, 2018, S. 374; Berry & Martin, 2019) bestätigt. So kann wie schon im Kapitel 2.2

Konsequenzen aus der Literatur von einem Hygienefaktor ausgegangen werden. Durch die positive Ausprägung dieses Faktors werden für dieses Thema keine Empfehlungen abgegeben.

5.2.2 Arbeitsinhalt

80% der aktuellen Mitarbeitenden argumentieren, dass ihnen die Langzeitbetreuung mittel- bis langfristig fehlen. Bei den ehemaligen Mitarbeitenden bemängeln dies sämtliche Befragten. Ähnliche Resultate zeigen auch die Experteninterviews. Ein möglicher Lösungsvorschlag ist die Einführung einer Nachkontrollensprechstunden in der Notfallpraxis. Diese Idee wird aber aufgrund der vielen Teilzeitbeschäftigten der Permanence wie auch der Kritik der ehemaligen Beschäftigten, dass die Notfallpraxis auch eine Notfallpraxis sein soll, verworfen. Es wird empfohlen, den Mitarbeitenden die Möglichkeit der Kombination von Notfall- und Hausarztmedizin zu geben. Denn sämtliche aktuelle Mitarbeitenden erachten die Notfallmedizin als spannend. Dennoch wünschen sich einige die Möglichkeit, eine Beziehung zu Patienten aufzubauen und diese langfristig zu betreuen. Genügend mögliche Patienten sollten vorhanden sein. Dies aufgrund des beschriebenen Hausarztmangels sowie auch den Aussagen der aktuellen Mitarbeitenden, dass einige Patienten, welche von ihnen behandelt werden, gar keinen Hausarzt besitzen. Diese Empfehlung bietet ebenfalls den Vorteil, dass an jenen Tagen, an welchen die Mitarbeitenden in der Hausarztpraxis tätig sind das Arbeitstempo nicht so hoch ist, weil diese Arbeitstage planbar sind. Diese Handlungsempfehlung fordert einen Ausbau der Räumlichkeiten der Permanence.

Durch das Angebot von Notfall- und Hausarztmedizin könnte es möglich sein, dass sich die Permanence einen harten Kern von Mitarbeitenden aufbauen kann. Dies würde zur Stabilität innerhalb des Teams beitragen.

5.2.3 Arbeitszeiten

Kritisiert wird von älteren sowie ehemaligen Mitarbeitenden der unregelmässige Schichtbetrieb. Insbesondere eine grosse Belastung stellt die Kombination von Spätdienst und am nächsten Morgen wieder früh mit der Arbeit zu beginnen dar. Auch die Online Umfrage zeigt, dass die zukünftigen ärztlichen Fachkräfte einen Schichtbetrieb als eher unattraktiv wahrnehmen. Durch die Experteninterviews wird jedoch ersichtlich, dass eine Standardisierung des Dienstplans nur selten funktioniert. Dies auch aufgrund der Berücksichtigung von Wünschen nach Ferien und arbeitsfreien Tagen. Somit wird von einer Standardisierung des Dienstplans abgeraten. Dennoch wird empfohlen, die unbeliebte Kombination von Spätdienst und frühen Arbeitsbeginn am nächsten Tag zu minimieren.

Neben dem Schichtbetrieb werden auch die langen Öffnungszeiten kritisiert. So wünschen sich die Mitarbeitenden eine Kürzung der Öffnungszeiten. Ebenfalls genannt werden dynamische Öffnungszeiten, da so sichergestellt werden kann, dass alle Dienste pünktlich beendet werden können. Von den beiden vorgeschlagenen Lösungsansätzen wird abgeraten. Bei einer Kürzung

der Öffnungszeiten verliert die Permanence Umsatz. Dynamische Öffnungszeiten sind sehr kunden- resp. patientenunfreundlich. Ebenfalls als unpraktisch wird ein Pikettdienst angesehen. Dies einerseits aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Mitarbeitenden in Winterthur wohnen. Andererseits stellt sich dann die Frage, wie man diese Dienste abrechnen will. Eine der vorgestellten Optionen der Experten stellt einen sehr guten Lösungsansatz dar. Es wird empfohlen, dass der Spätdienst zukünftig zwei unterschiedliche Startzeiten hat. Die erste Schicht dauert von 14:00 Uhr bis 22:00 Uhr. Die zweite Schicht beginnt um 16:00 Uhr und endet um 22:00 Uhr. Dabei werden beide Schichten mit derselben Arbeitszeit abgerechnet. Derjenige, welcher schon um 14:00 Uhr beginnt, schliesst sein Sprechzimmer pünktlich um 22:00 Uhr. Falls es noch Patienten im Wartezimmer hat, werden sie von demjenigen behandelt, der um 16:00 Uhr seine Schicht beginnt. So kann sichergestellt werden, dass mindestens ein Mitarbeitender pünktlich seinen Dienst beenden kann. So wird versucht den Spätdienst attraktiver zu gestalten. Zudem hat einer der beiden Spätdienst-Mitarbeitenden die Sicherheit um 22:00 Uhr die Praxis verlassen zu können. Dies sollte zu einer grösseren Arbeitszufriedenheit und einer ausgewogeneren Work-Life-Balance führen. Die Schwierigkeit der Balancefindung wegen der langen Arbeitszeiten wie auch dem wechselnden Schichtbetrieb wird auch in der Studie von Merk und Rahmel (2016, S. 6f) bestätigt.

5.2.4 Führung

Gestützt auf den Aussagen von den eher unerfahrenen aktuellen Mitarbeitenden, wird vorgeschlagen eine bilaterale Fallbesprechung einzuführen. Dabei können die Mitarbeitenden, bei Bedarf, vergangene Patientenfälle besprechen. Aus den qualitativen Interviews ist ersichtlich, dass dies in einem Abstand von zwei bis drei Wochen sinnvoll ist. Diese Handlungsempfehlung wird durch die Resultate der Umfrage wie auch der Literatur (Gursoy et al., 2013, S. 47; Sarswat, 2017, S. 34; Trybou et al., 2014, S. 7) untermauert. Darüber hinaus kann so dem Wunsch nach mehr Feedback Rechnung getragen werden.

Von einigen ehemaligen Mitarbeitenden werden die beiden Leiter der Permanence bezüglich des teilweise fehlenden Verständnisses der Umstände in der Notfallpraxis kritisiert. Insbesondere mit der Handlungsempfehlung, dass zukünftig eine Mischung von Notfall- und Hausarztmedizintätigkeit angeboten werden soll, macht eine Job-Rotation Sinn, da aktuell zwei Hausarzt-sprechzimmer vorhanden sind. So ist eine Möglichkeit, dass sich die beiden Leiter abwechselnd im 14-Tage-Rhythmus eine Schicht in der Notfallpraxis übernehmen. Im Gegenzug dazu kann ein Mitarbeitender für diesen Tag in der Hausarztpraxis arbeiten.

5.2.5 Zielgruppen

Im Bereich der Mitarbeiterbindung werden zwei unterschiedliche Zielgruppen definiert: Beständige Mitarbeitende mit Hausarztmedizin und Beständige Mitarbeitende ohne Hausarztmedizin. Die Grösse der Zielgruppen ist aktuell schwierig abzuschätzen.

5.2.5.1 *Beständige Mitarbeitende mit Hausarztmedizin*

Diesen Mitarbeitenden gefällt die Kombination aus Notfall- und Hausarztmedizin und sind in beiden Praxen tätig. Diese Mitarbeitende möchten langfristig bei der Permanence angestellt sein, was auch eine Bedingung für die Tätigkeit in der Hausarztpraxis ist. Nur so ist eine Langzeitbetreuung der Patienten möglich. Aufgrund der Hausarztsprechtage wird die etwas eingeschränkte Flexibilität in Kauf genommen.

5.2.5.2 *Beständige Mitarbeitende ohne Hausarztmedizin*

Den Mitarbeitenden dieser Gruppe gefällt die Tätigkeit in der Notfallpraxis. Ebenfalls wird die Tatsache geschätzt, dass es keine Langzeitbetreuung der Patienten gibt. Zudem wird die Flexibilität, welche sich aus dem Arbeitsmodell der Notfallpraxis ergeben, positiv wahrgenommen.

6 Finaler Teil

Das finale Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse in einer Konklusion zusammen. Anschließend folgen die Limitationen der vorliegenden Masterarbeit sowie ein Ausblick für weitere Projekte.

6.1 Konklusion

Aus der Online Umfrage wird ersichtlich, dass vor allem unternehmenseigene Webseiten eine wichtige Quelle der Informationen für Stellensuchende sind. Ebenfalls nutzen über 40% der Teilnehmenden der Umfrage Social Media-Plattformen für die Informationsbeschaffung über Arbeitgeber wie auch Stellensuche. Dabei werden insbesondere LinkedIn und Facebook genutzt. Auf den erwähnten digitalen Medien werden Informationen über Anstellungsbedingungen, Arbeitsumfeld, Führungskultur und wichtige Unternehmenswerten geschätzt.

Zukünftigen ärztlichen Fachkräften scheint eine angenehme Arbeitsatmosphäre von besonderer Bedeutung zu sein. Ebenfalls als wichtig erachtet wird ein kollegiales Verhältnis zu ihren Arbeitskollegen sowie die Möglichkeit schwierige Patientenfälle mit den Vorgesetzten besprechen zu können. Für die aktuellen ärztlichen Mitarbeitenden sind eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ein Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten sowie Flexibilität sehr wichtig.

Wie aus den qualitativen Interviews mit den aktuellen Mitarbeitenden hervorgeht, sind sie grundsätzlich mit ihrer Tätigkeit bei der Permanence zufrieden. Dies widerspiegelt sich auch im eNPS Wert von +60. Dennoch gibt es insbesondere im Bereich des Arbeitsinhalts wie auch der Arbeitszeiten Optimierungspotenzial.

Bezüglich der Mitbewerber der Permanence auf dem Arbeitgebermarkt sehen die aktuellen Mitarbeitenden sowie die ehemaligen Mitarbeitenden und Interessenten zwei Arten von Konkurrenz. So wird unterschieden nach dem Bedürfnis der Anstellung. Falls eher der Notfallpraxischarakter bevorzugt wird, sind mögliche Konkurrenzen andere Walk-In-Praxen sowie die Notfallpraxis des Kantonsspital Winterthur. Wenn der Wunsch nach der klassischen Hausarztmedizin vorhanden ist, sind Alternativen grosse Arztpraxen wie beispielsweise Medix Zürich und Medbase. So dienen die ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen dazu, die Permanence als Arbeitgeberin für die aktuellen wie auch zukünftigen Mitarbeitenden noch attraktiver zu machen.

6.2 Limitationen

Ursprünglich war geplant, dass die Umfrage an bereits berufstätige ärztliche Fachkräfte versendet wird. Das Interesse für den Versand des Links der Online Umfrage bestand bei den beiden Verbänden jedoch nicht. Die Zusage von Haus- und Kinderärzte Zürich kam leider zu spät. Eine Auswertung der Ergebnisse und die pünktliche Abgabe der Masterarbeit wäre dann nicht mehr möglich gewesen. Somit wurde in Absprache mit den Auftraggebern der Masterarbeit der Fokus

der Teilnehmenden der Online Umfrage geändert. So sind die Resultate der Umfrage basierend auf den Meinungen von zukünftigen ärztlichen Fachkräften und nicht auf denjenigen von bereits Berufstätigen.

Des Weiteren gibt es einen Unterschied bei der Geschlechterverteilung der Stichprobe der Online Umfrage mit der definierten Grundgesamtheit. So ist der Frauenanteil in der Stichprobe mit 84.5% höher als die durchschnittliche Frauenquote von 59% der Studierenden an den Universitäten Bern und Zürich (Universität Bern, 2019; Universität Zürich, 2019). Da somit nicht die Grundgesamtheit abgebildet wird, kann es durch diese Verteilung zu einer Ergebnisverzerrung führen. Folglich kann dies zu Einschränkungen in der Aussagekraft der vorgelegten Resultate führen. Dies muss bei der Verallgemeinerung von den Erkenntnissen der Umfrage berücksichtigt werden.

Ebenfalls war es für die vorliegende Masterarbeit nicht möglich mehr als zwei ehemalige Interessenten für ein Interview zu gewinnen. Die Befragung von weiteren ehemaligen Interessenten könnte noch zusätzliche Erkenntnisse generieren.

6.3 Ausblick

Damit die Permanence weiterhin und vermehrt als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird, ist es sinnvoll zusätzliche Forschungsprojekte zu initiieren.

Wie schon im Kapitel 6.2 *Limitationen* erwähnt, können durch die Befragung von bereits berufstätigen ärztlichen Fachkräften weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Dies in Hinblick auf arbeitgeber-relevante Bedürfnisse aber auch auf die Nutzung von digitalen Medien in Bezug auf die Stellensuche.

Die vorliegende Online Umfrage weist aufgrund der Probandenanzahl wie auch der Geschlechterverteilung keinen repräsentativen Charakter auf. Somit wäre es sinnvoll, dieses Projekt erneut in einer ähnlichen Form, aber mit einer weitaus grösseren Probandenanzahl zu wiederholen.

Ebenfalls sinnvoll ist eine regelmässige Befragung der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine effiziente Möglichkeit ist die jährliche Abfrage des eNPV.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York : Toronto : New York: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Aiken, L. H., Havens, D. S., & Sloane, D. M. (2009). The Magnet Nursing Services Recognition Program: A Comparison of Two Groups of Magnet Hospitals. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 39(Supplement), S. 5-14.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181aeb469>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), S. 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), S. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anitha, J., & Farida Begum, N. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *International Journal of Asian School of Business Management*, 9(1), S. 17-28.
- App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), S. 703-723.
<https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>
- Appelbaum, S. H., Mahmoud Zinati, S., MacDonald, A., & Amiri, Y. (2010). Organizational transformation to a patient centric culture: a case study. *Leadership in Health Services*, 23(1), S. 8-32. <https://doi.org/10.1108/17511871011013742>
- Atteslander, P., Cromm, J., Grabow, B., Klein, H., Maurer, A., & Siegert, G. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), S. 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), S. 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagienska, A. (2018). *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION AS A TOOL OF EMPLOYER BRANDING*.
Gehalten auf der 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Rom.
- Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), S. 807-827.
<https://doi.org/10.1108/02621711011072513>
- Bandilla, W. (1999). WWW-Umfragen - eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung? In B. Batinic, A. Werner, L. Gräf, & W. Bandilla (Hrsg.), *Online Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse* (S. S. 9-20). Göttingen: Hogrefe.
- Batra, M. M. (2017). Human Sigma: What, Why and Why Not. *Journal of Organizational Psychology*, 17(3), S. 39-51.
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing*, 13(3), S. 1133-1149.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). EMPLOYER BRAND OF CHOICE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), S. 1201-1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Berry, A., & Martin, J. (2019). An exploratory analysis of employer branding in healthcare. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), S. 84-100.
<https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2017-0052>

- Biswas, M. K., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), S. 93-102.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), S. 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), S. 44-51.
<https://doi.org/10.1108/17410400410509950>
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), S. 57-68. <https://doi.org/10.1002/joe.20060>
- Broda, S. (2006). *Marktforschungs-Praxis: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (1. Aufl). Wiesbaden: Gabler.
- Brown, R., & Williams, J. (1984). Group Identification: The Same Thing to All People? *Human Relations*, 37(7), S. 547-564. <https://doi.org/10.1177/001872678403700704>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2018). Statistik der Arztpraxen und ambulanten Zentren (MAS). Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.4924760.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2019). Studierende an den universitären Hochschulen: Basistabellen. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufe-hochschulen/universitaere.assetdetail.7746951.html>
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), S. 264-284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), S. 121-128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), S. 928-944.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, S. 2087-2091.
<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>
- Couper, M. P. (2000). Review: Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64(4), S. 464-494.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), S. 667-681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), S. 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eger, L., Mičík, M., & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer. *E+M Ekonomie a Management*, 21(1), S. 224-237. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-015>
- Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH]. (2019a). Berufstätige Ärzte nach Kanton und Sektor; 2018. Abgerufen von <https://www.fmh.ch/files/pdf23/1b.-berufstaetige-aerzte-nach-kanton-und-sektor.pdf>
- Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH]. (2019b). FMH-Ärztestatistik 2018 - Wenig Frauen in Kaderpositionen. *SCHWEIZERISCHE ÄRZTEZEITUNG – BULLETIN DES MÉDECINS SUISSES – BOLLETTINO DEI MEDICI SVIZZERI*, 100(12), S. 411–416.
- Foederatio Medicorum Helveticorum [FMH]. (2013). Ärzteschaft in der Schweiz – Fokus Arbeitspensum. *SCHWEIZERISCHE ÄRZTEZEITUNG – BULLETIN DES MÉDECINS SUISSES – BOLLETTINO DEI MEDICI SVIZZERI*, 94(50), S. 1891-1895.

- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), S. 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), S. 45-55.
- Garg, R., & Singh, T. P. K. (2002). Managing change for competitiveness. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), S. 10-13.
- Ghadeer, M., & Badr, E. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice?" *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), S. 154-165.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed). New York: Financial Times Prentice Hall.
- Ghinea, V. M., & Bratianu, C. (2012). ORGANIZATIONAL CULTURE MODELING. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), S. 257-276.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), S. 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gorden, R. L. (1987). *Interviewing: strategy, techniques, and tactics* (4th ed). Chicago, Ill: Dorsey Press.
- Grant, S., Guthrie, B., Entwistle, V., & Williams, B. (2014). A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice. *Journal of Health Organization and Management*, 28(1), S. 21-40. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2012-0125>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, S. 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

- Hasler, L. B., Stamm, M., & Buddeberg-Fischer, B. (2008). Zukünftige Hausärztinnen und Hausärzte – Gründe für die Berufswahl und berufliche Kernkompetenzen. *Praxis*, 97(24), S. 1277–1285.
- Haus- und Kinderärzte Schweiz [mfe]. (2019). Gibt es den Hausarzt morgen noch? Abgerufen von http://www.hausaerzteschweiz.ch/fileadmin/user_upload/haus_aerzteschweiz/Dokumente/Medienmitteilungen/2019-03-26_MM_1_April_2019.pdf
- Heilmann, P. A. K. (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, 33(2), S. 134-144. <https://doi.org/10.1108/01409171011015829>
- Hemmelgarn, A. L., Glisson, C., & James, L. R. (2006). Organizational Culture and Climate: Implications for Services and Interventions Research. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13(1), S. 73-89. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.2006.00008.x>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed). New York: Wiley.
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), S. 18-126.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Galvin, P. (2004). *Strategic management: an integrated approach*. Milton, Qld.: Wiley.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor: mit 23 Tabellen* (2., überarbeitete Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C., & Giovanardi, M. (2015). Challenges in delivering brand promise – focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), S. 254-272. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2014-0127>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), S. 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>

Jones, S., Block, D., & Daley, A. (2018). Advice in Action: How to Retain and Engage Employees. *EFFECTIVE EXECUTIVE*, 21(4), S. 9-14.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), S. 59-68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *The IUP journal of brand management*, 12(2), S. 7-20.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4th ed). Boston: Pearson.

Khalid, S., & Tariq, S. (2015). IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON SELECTION AND RECRUITMENT PROCESS. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), S. 351-372.

King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), S. 469-488.
<https://doi.org/10.1108/03090561211202567>

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), S. 695-716.
<https://doi.org/10.1362/026725706778612103>

Kochanski, J. T. (2004). How business operating models drive talent development. *World at Work Journal*, 13(3), S. 26-33.

Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), S. 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kromrey, H. (2000). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (9., korrigierte Aufl). Opladen: Leske + Budrich.

- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), S. 86-104.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), S. 19-26.
<https://doi.org/10.1108/14754391111121874>
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lale Tuzuner, V., & Yuksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), S. 46-61.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), S. 48-60.
<https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2011-0513>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), S. 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), S. 175-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Luchsinger, P. (2019). *mfe Talk: Philipp Luchsinger II* [Video-Datei]. Abgerufen von <https://www.youtube.com/watch?v=SQE2lxsIHJI&feature=youtu.be>
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in

- SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), S. 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), S. 217-233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to «live the brand»: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), S. 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Medinside. (2019). Die Hausarztmedizin ist wieder sexy geworden. Abgerufen von <https://www.medinside.ch/de/post/das-comeback-der-hausaerzte>
- Merk, J., & Rahmel, A. (2016). Hospital Employer Attractiveness Considering the Increasing Shortage of Skilled Medical Professionals—A German Review. *Journal of Biosciences and Medicines*, 4(12), S. 1-10. <https://doi.org/10.4236/jbm.2016.412001>
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171–189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), S. 14-16.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 44(6), S. 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7(2), S. 136-148. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/11>
- Montgomery, A., Panagopoulou, E., Kehoe, I., & Valkanos, E. (2011). Connecting organisational culture and quality of care in the hospital: is job burnout the missing link? *Journal of*

- Health Organization and Management*, 25(1), S. 108-123.
<https://doi.org/10.1108/14777261111116851>
- Morgan, H. J. (2008). I hired you, you're perfect ... now stay! (The top ten list for retaining top talent). *Business Strategy Series*, 9(3), S. 119-125.
<https://doi.org/10.1108/17515630810873348>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), S. 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), S. 123-134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Murale, V., Singh, J., & Preeth, R. (2015). EMPLOYEE COMMITMENT AND PATIENT SATISFACTION: AN INITIAL REFLECTION FROM INDIAN HEALTH CARE SECTOR. *International Journal on Customer Relations*, 3(1), S. 22-30.
- NPS Benchmarks. (2019). Medical Practice. Abgerufen von <https://npsbenchmark.com/industry/healthcare/medical-practice>
- Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), S. 55-65. <https://doi.org/10.5539/jms.v3n3p55>
- Pavitra, K. H. (2018). Employer Branding Approach and Student Preferences of Employer in Campus Placements. *IUP Journal of Brand Management*, 15(4), S. 30-46.
- PIDAS – The Customer Care Company. (2017). BENCHMARK-STUDIE KUNDENSERVICE IM DIGITALEN ZEITALTER. Abgerufen 20. Mai 2019, von <https://page.pidas.com/jetzt-downloaden-benchmark-studie-kundenservice-im-digitalen-zeitalter?submission-Guid=6a5bbbd9-0efe-43a3-868a-36da3a82f507>
- Pirić, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 12(2), S. 30-48.

- Prajapati, A., & Patel, N. K. (2017). EMPIRICAL STUDY OF FACTORS AFFECTING EMPLOYER BRANDING. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), S. 17-22.
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), S. 1486-1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Reichheld, F. (2003). The one number that you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), S. 46-54.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), S. 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or by Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), S. 31-47.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), S. 573-596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), S. 121-139.
- Rozsnyai, Z., Diallo, B., & Streit, S. (2019). 10 Jahre Praxisassistentenprogramm im Kanton Bern. *SCHWEIZERISCHE ÄRZTEZEITUNG – BULLETIN DES MÉDECINS SUISSES – BOLLETTINO DEI MEDICI SVIZZERI*. <https://doi.org/10.4414/saez.2019.17691>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), S. 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Santos, V. R., Monteiro, B., Pinto dos Reis, I., Sousa, M. J., & Martinho, F. (2019). Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, S. 118-129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>

- Sarswat, D. (2017). Employer Branding: A Review of the Experimental Evidences. *Splint International Journal of Professionals*, 4(3), S. 32-38.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), S. 497-508.
<https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (10. überarbeitete Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), S. 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski Horizonti*, 20(2), S. 127-139. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1802127S>
- Stark, C. (2005). Einordnung des (leitfadengestützten) Experteninterviews. Vergleich mit anderen sozialwissenschaftlichen Methoden. Abgerufen von <http://www.christopher-stark.de/studium/experteninterview%20vergleich.pdf>
- Sullivan, E. E., Arabadjis, S. D., Alpert, J. L., & Ellner, A. L. (2019). Culture: The Unexpected Key to Exemplary Primary Care. *Journal of Organizational Psychology*, 18(5), S. 108-120.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), S. 799-823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), S. 186-206.
<https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), S. 854-886.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), S. 155-179.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 28(4), S. 571-586.
<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899381>
- Troxler, G. (2017). Ältere Ärzte sollten ein zuversichtliches Berufsbild geben. *doc. be Das Magazin der Aerztegesellschaft des Kantons Bern*, (4), S. 7-10.
- Trybou, J., Gemmel, P., Van Vaerenbergh, Y., & Annemans, L. (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC Health Services Research*, 14(232), S. 1-9.
- Universität Bern. (2019). Zahlen und Fakten. Abgerufen von https://www.unibe.ch/universitaet/portraet/zahlen__und__fakten/studierende/index_ger.html
- Universität Zürich. (2018). OLWA - Online-Leitfaden für wissenschaftliches Arbeiten: Literaturrecherche und -verarbeitung: Suchmöglichkeiten in E-Journals. Abgerufen von http://www.geo.uzh.ch/microsite/olwa/olwa/de/html/unit3_kap322.html
- Universität Zürich. (2019). Jahresbericht 2018. Abgerufen von https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:44b9a5f6-49f2-4cf3-8a86-234f57d8a07f/2019_UZHJB_2018_sWEB.pdf
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), S. 56-73.
<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., & Lai, K.-H. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(6), S. 617-632. <https://doi.org/10.1080/14783360902924259>

Anhang

Fragebogen

Aktuelle Mitarbeitende

Nr.	Frage	Laddering	Absicht
1	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Permanence Winterthur?	- Pensum	- Easy start - Filter
2	Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence Winterthur?	-	- Einleitende Frage - Gründe für Bewerbung
3	Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Arbeitgeber?	- Grundsätzliche Bedürfnisse	- Einleitende Frage - Erwartungen erfragen
4	Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? (Mit welchen Attributen würden Sie die Permanence Winterthur beschreiben?)	- Umgang untereinander - Regeln - Werte	- Unternehmenskultur - Identität herausfinden
5	Was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?	- Abwechslung - Kommunikation - Teamgeist - Unterstützung	- Verbesserungen - Bedürfnisse
6	Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin aus?	- Dies wichtig/relevant	- Identität - Werte - Einzigartigkeit
7	Verglichen mit Ihren ehemaligen Arbeitgebern, was ist bei der Permanence Winterthur attraktiver/weniger attraktiv?	-	- Einzigartigkeit herausfinden -> Punkte zur Differenzierung - Verbesserungspotenzial
8	Welche Massnahmen würden Sie sich für die Zukunft wünschen?	- weshalb	- Entwicklungsmöglichkeiten
9	Gäbe es etwas, wo Sie zur Attraktivität der Permanence Winterthur gerne etwas beitragen würden?	-	- Bereitschaft der Mitarbeiter
10	Wie beurteilen Sie auf einer Skala von 1 -10 (max.) die Attraktivität folgender Eigenschaften der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern: a. Lage b. Salär	- Warum	- Entscheidungsparameter

	c. Arbeitsinhalt d. Arbeitspensum (inkl. Abend/Wo- chenendschichten) e. Führungskultur f. Räumlichkeiten & Ausstattung		
11	Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?	- Warum	- Benchmark-Frage
12	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen würden? Skala 1-10, wobei 1 = unwahrscheinlich, 10 = äusserst wahrscheinlich	- Grund für genannte Zahl - Team - Kommunikation - Führungsunterstützung	- Mitarbeiterzufriedenheit erfragen
13	Gibt es noch etwas, was Sie mir diesbezüglich sagen möchten?	-	- Abschluss

Ehemalige Mitarbeitende

Nr.	Frage	Laddering	Absicht
1	Wie lange haben Sie bei der Permanence Winterthur gearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Pensum - Von wann bis wann 	<ul style="list-style-type: none"> - Easy start - Filter
2	Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence Winterthur?	-	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitende Frage - Gründe für Bewerbung
3	Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Arbeitgeber heute?	<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzliche Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitende Frage - Erwartungen erfragen
4	Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? (Mit welchen Attributen würden Sie die Permanence Winterthur beschreiben?)	<ul style="list-style-type: none"> - Umgang untereinander - Regeln - Werte 	<ul style="list-style-type: none"> - Identität herausfinden
5	Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es gegeben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?	<ul style="list-style-type: none"> - Abwechslung - Kommunikation - Teamgeist - Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungen - Bedürfnisse
6	Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeber aus?	<ul style="list-style-type: none"> - Dies wichtig/relevant 	<ul style="list-style-type: none"> - Identität - Werte - Einzigartigkeit
7	Verglichen mit Ihren ehemaligen Arbeitgebern, was ist bei der Permanence Winterthur attraktiver/weniger attraktiv?	-	<ul style="list-style-type: none"> - Einzigartigkeit herausfinden -> Punkte zur Differenzierung - Verbesserungspotenzial
8	Wie beurteilen Sie auf einer Skala von 1 -10 (max.) die Attraktivität folgender Eigenschaften der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern: a. Lage b. Salär c. Arbeitsinhalt d. Arbeitspensum (inkl. Abend/ Wochenendschicht) e. Führungskultur f. Räumlichkeiten & Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> - Warum 	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsparameter
9	Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?	<ul style="list-style-type: none"> - Warum 	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmark-Frage
10	Warum haben Sie sich entschieden Ihre Arbeitsstelle	<ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeitsbereich - Lage 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründe für Arbeitsstellenwechsel

	bei der Permanence zu wechseln?		
11	Was hätte die Permanence Winterthur tun können um Sie als Mitarbeitenden behalten zu können?	-	- Verbesserungsmöglichkeiten
12	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen würden? Skala 1-10, wobei 1 = unwahrscheinlich, 10 = äusserst wahrscheinlich	<ul style="list-style-type: none">- Team- Kommunikation- Führungsunterstützung	- Mitarbeiterzufriedenheit erfragen
13	Gibt es noch etwas, was Sie mir diesbezüglich sagen möchten?	-	- Abschluss

Ehemalige Jobinteressenten

Nr.	Frage	Laddering	Absicht
1	Wie sind Sie damals auf die freie Stelle bei der Permanence Winterthur aufmerksam geworden?	<ul style="list-style-type: none"> - Kanal - Zeitraum 	<ul style="list-style-type: none"> - Easy start
2	Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence Winterthur?	<ul style="list-style-type: none"> - Besonders ansprechend - Stellenprozent 	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitende Frage - Gründe für Bewerbung
3	Wie empfanden Sie das Bewerbungsgespräch?	<ul style="list-style-type: none"> - Positives/negatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen über Bewerbungsgespräch
4	Was wurde Ihnen über die Unternehmenskultur erzählt? (Mit welchen Attributen würden Sie die Permanence Winterthur beschreiben?)	<ul style="list-style-type: none"> - Verständlich - glaubhaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Externe Kommunikation der Identität
5	Was für einen Eindruck hatten Sie im Anschluss an das Bewerbungsgespräch von der Permanence Winterthur?	<ul style="list-style-type: none"> - Positives/negatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Image
6	Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Arbeitgeber?	<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzliche Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Erwartungen erfragen
7	Wie würden Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Image
8	Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?	<ul style="list-style-type: none"> - Warum 	Benchmark-Frage
9	Warum haben Sie sich damals gegen die Permanence Winterthur entschieden?	<ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeitsbereich - Lage 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründe für Absage
10	Was hätte die Permanence Winterthur tun können um Sie als Mitarbeitenden gewinnen zu können?	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmöglichkeiten -
11	Gibt es noch etwas, was Sie mir diesbezüglich sagen möchten?	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Abschluss

Experteninterview I

Nr.	Frage	Laddering	Absicht
1	Welche aktuellen Trends sehen Sie im Arbeitsmarkt der Grundversorger? Wie hat sich der Markt verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Teilzeitarbeit - Gruppenpraxen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitende Frage - Aktuelle Trends erfassen - Veränderungen im Markt erfassen
2	Welches sind die arbeitgeberrelevanten Bedürfnisse von Hausärztinnen und Hausärzten?	-	- Bedürfnisse erfassen
3	Wie unterscheiden sich die Bedürfnisse der älteren Grundversorger mit derjenigen von Jüngeren?	<ul style="list-style-type: none"> - Geschlechtsspezifische Unterschiede 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Bedürfnisse der Generationen und Geschlechter
4	Was für Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber haben die Studierenden der Humanmedizin, welche sich für eine Laufbahn in der Allgemein Medizin entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmodell - Aufgabenbereich 	<ul style="list-style-type: none"> - Erwartungen von Studierenden/zukünftigen Hausärzten
5	Welchen Wandel müssen Arbeitgeber in den nächsten Jahren vollziehen um attraktiv zu bleiben?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmodelle - Flexibilität - 	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtige Veränderungen für Zukunftsfähigkeit erkennen
6	Wo besteht Ihrer Meinung nach Handlungsbedarf bei Arbeitgeber um die Arbeitszufriedenheit ihrer ärztlichen Mitarbeitenden zu erhöhen?	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmöglichkeiten - Bedürfnisse - Motivation? Finanzielle Anreize (Umsatzbeteiligungen?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anreize herausfinden - Bedürfnisse erkennen
7	Wie werden im aktuellen Umfeld ärztlichen Fachkräfte rekrutiert?	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerk - Stellenausschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuelles Vorgehen bei Rekrutierung
8	Wie wird sich die Rekrutierung in Zukunft ändern?	<ul style="list-style-type: none"> - Neuere Medien 	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftiges Vorgehen bei Rekrutierung
9	Welchen Stellenwert werden digitale Medien zukünftig bei der Rekrutierung potenzieller ärztlichen Mitarbeitenden haben?	<ul style="list-style-type: none"> - Social Media - Unternehmens-eigenen Webseiten - Jobportale 	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtigkeit von digitalen Medien im Rekrutierungsprozess erkennen

Experteninterview II

Nr.	Frage	Laddering	Absicht
1	Vor welchen Herausforderungen stehen Sie bei der Gewinnung von neuen ärztlichen Fachkräften?	-	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitende Frag - Herausforderungen erkennen
2	Wie rekrutieren Sie aktuell ärztliche Fachkräfte?	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerk - Stellenausschreibungen - Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktuelles Vorgehen bei Rekrutierung
3	Wie wird sich die Rekrutierung zukünftig gestalten?	<ul style="list-style-type: none"> - Social Media - Jobportale 	<ul style="list-style-type: none"> - Zukünftiges Vorgehen bei Rekrutierung
4	Vor welchen Herausforderungen stehen Sie bei der Erhaltung Ihrer aktuellen ärztlichen Mitarbeitenden?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmodell - Aufgabenbereich 	<ul style="list-style-type: none"> - Herausforderungen erkennen
5	Wie attraktiv nehmen Ihre Mitarbeitenden den (unregelmässigen) Schichtbetrieb war?	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Attraktivität Schichtbetrieb - Vorgehen andere Notfallpraxis
6	Wie gestaltet sich bei Ihnen der Spätdienst? Wie können Sie ein zeitgerechtes Verlassen der Praxis sicherstellen?	<ul style="list-style-type: none"> - Piket - Dynamische Öffnungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Attraktivität Spätdienst - Vorgehen andere Notfallpraxis
7	In Walk-In-Praxen fehlt die Langzeitbetreuung. Wie stehen Ihre Mitarbeitenden dazu?	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten in Hausarztpraxis zu arbeiten (tageweise) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lösung von anderen Walk-In-Praxen zu diesem Problem
8	Welches sind die Hauptgründe für einen Kündigung seitens ihrer Mitarbeitenden?	-	<ul style="list-style-type: none"> - Unattraktive Punkte erkennen
9	Welchen Wandel müssen Arbeitgeber in den nächsten Jahren vollziehen um attraktiv zu bleiben?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmodelle - Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtige Veränderungen für Zukunftsfähigkeit erkennen

Aufstellung Interviewpartner

Art	Name	Datum
Aktueller Mitarbeitender	Martina Biasio	11.03.2019
Aktueller Mitarbeitender	Raquel Keller Widmer	13.03.2019
Aktueller Mitarbeitender	Andreas Hämmerle	14.03.2019
Aktueller Mitarbeitender	Melina Deutschmann	14.03.2019
Aktueller Mitarbeitender	Irene Castelmur	15.03.2019
Ehemalige Mitarbeitende	Karin Benz Alves	09.04.2019
Ehemalige Mitarbeitende	Dennis Jürgens	09.04.2019
Ehemalige Mitarbeitende	Tuncay Gündüz	30.04.2019
Ehemalige Mitarbeitende	Julia Karakoumis	01.05.2019
Ehemalige Mitarbeitende	Kathleen Bastian	02.05.2019
Ehemalige Interessent	Birgit Mesch	01.05.2019
Ehemalige Interessent	Nadja Krawtchenko	01.05.2019
Experte	Philippe Luchsinger	10.05.2019
Experte	Axel Rowedder	14.05.2019
Experte	Michael Hofer	16.05.2019

Transkripte

Aktuelle Mitarbeiter

Demografische Angaben:

- Weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Zwei Kinder unter vier Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Permanence Winterthur? #00:00:08-3#

B: Seit dem August. Also rund acht Monate hier. Fast dreiviertel Jahr. #00:00:15-4#

I: Wie hoch ist Ihr Stellenpensum? #00:00:18-3#

B: 40%, da ich zwei kleine Kinder habe. #00:00:25-6#

I: Warum habe Sie sich damals entschieden sich bei der Permanence Winterthur zu bewerben? #00:00:31-4#

B: Ich habe Martin im KSW kennengelernt. Man kann solche Hausarztrotationen machen. Eine Kollegin von mir war hier in der Permanence. Es müssen immer Kollegen die verschiedenen Praxen vorstellen. Martin war dann auch an dieser Hausarztpräsentation. Er hat dann für die Permanence Werbung gemacht, dass er auch gerne wieder Leute übernehmen würde. Sehr wahrscheinlich war es damals schon schwierig Leute zu finden. Ich bin anschliessend in die Hausarztrotation gegangen, da Martin nicht nochmals jemanden nehmen konnte. Kollegin und ich wären sehr gerne hierher zur Permanence gekommen. Bei diesem Hausarzt hätte ich weiterarbeiten können. Aber die Arbeitsbedingungen für mich als Mutter mit zwei kleinen Kindern sind hier viel attraktiver. Die Entlohnung ist besser und die Ferien sind hier ebenfalls flexibler. Darum habe ich mich dann für die Permanence entschieden. #00:01:21-6#

I: Okay, sehr gut. Dann was für Erwartungen haben Sie an einen Arbeitgeber? #00:01:28-4#

B: Das er meine Arbeit schätzt. Das ich kritisiert werde, wenn etwas nicht stimmt oder eben genau stimmt. Dass der Arbeitgeber meine Ferien- und Freitagewünsche möglichst respektiert, soweit dies natürlich im Rahmen der Möglichkeiten ist. Und natürlich, dass der Arbeitgeber mir das bietet, was ich zum Arbeiten benötige. Natürlich auch Freundlichkeit und ein guter Umgang miteinander. Das macht ja auch zufrieden beim Arbeiten. #00:02:05-1#

I: Was sind denn noch Dinge, welche Sie sagen würden, dass Sie ebenfalls zufrieden machen bei der Arbeit? #00:02:10-6#

B: Ja, so wie Esther und Martin sind. Man kann sie immer etwas fragen, wenn man etwas nicht weiss. Sie sind beide sehr erfahrene Ärzte. Wenn man irgendein Problem hat, darf man immer Fragen. Sie sind sehr offen. Sie sind für einen da, wenn man eine Frage hat. Dies ist für mich sehr wichtig. #00:02:37-3#

I: Dann, die nächste Frage. Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? #00:02:47-9#

B: Weiss ich jetzt ehrlicherweise nicht wie ich das beantworten soll... #00:02:51-0#

I: Bei der Unternehmenskultur geht es beispielsweise um Feedbackkultur oder auch Teamevents. Und auch wie untereinander der Umgang ist. Auch was sogenannte ungeschriebene Regeln sind und was für Werte die Permanence hat. #00:03:05-6#

B: Ich finde es hier sehr gut. Sie geben sich sehr mühe. Vor allem mit Teamevents und Weiterbildungen. Sie möchten sich stetig verbessern und versuchen viel zu optimieren. Ja, ich habe auch das Gefühl, dass Martin und Esther die Arbeit von uns Ärzten sehr schätzen. #00:03:33-5#

I: Wie würden Sie sogenannte ungeschriebene Regeln und auch Werte. Möchte Sie dazu noch etwas sagen? #00:03:43-6#

B: Ja, klar. Wichtig ist für Martin und Esther, dass man flexibel ist. Es kann ja sein, dass jemand von uns krank ist. Dann sollte jemand einspringen. Sie honorieren das dann aber auch sehr. Wenn man mal nur ein paar Stunden kommen kann für jemanden der ausgefallen ist, dann wird einem trotzdem einen ganzen Dienst angerechnet. Halt für das, dass man flexibel ist in diesem Moment. Ich weiss, dass sie Pünktlichkeit und auch Freundlichkeit sehr schätzen. Höflichkeit und gepflegten Aussehen wird erwartet. Eigentlich würden sie auch erwarten, dass man an Weiterbildung teilnimmt, welche sie jeweils hier arbeiten. Dies ist aber gerade für Leute mit kleinen Kindern schwierig. Oder ich weiss eine, welche jeweils am Dienstag nicht arbeitet. Ansonsten 100%. Und am Dienstag sind oft Weiterbildungen. Ist ja für sie auch doof, den einzigen freien Tag zu opfern. Ich kann dann jeweils auch nicht auch wenn ich gern würde. Ich glaube, dies ist allgemein für Leute schwer, welche in zwei Berufen sind. Man kann halt nicht an beiden Orten 100% sein. #00:04:50-4#

I: Und wie ist das, könnten Sie die internen Weiterbildungen extern kombinieren? #00:04:58-7#

B: Wir müssen ja sowieso von der Fachgesellschaft aus 50 Credits pro Jahr machen. Wir bekommen auch von der Permanence fünf Tage pro Jahr für Weiterbildungen. Und ebenfalls ein gewisses Budget. So wird schon die Weiterbildung gefördert. Ich habe aber das Gefühl, dass Esther und Martin schon mehr Feedback geben könnten. Ist ja natürlich auch schwierig. #00:05:56-1#

I: Wie würden Sie sich dies vorstellen? Wie kann dies verbessert werden? #00:06:13-3#

B: Mir geht es vor allem darum, dass wir Patienten zusammen besprechen könnten. Mein Vater war Kieferorthopäde und die hatten jeweils so Fallbesprechungen. Dann wurden jeweils komplizierte Fälle miteinander besprochen. Das gibt es hier. So alle drei Monate. Dort wird jeweils ein Fall besprochen. Dies ist aber leider auch an einem Dienstagabend. Hier haben wir viele Ärzte, welche frisch diplomiert sind oder sogar noch in der Ausbildung zum Facharzt. Ich weiss beispielsweise nicht, ob ich als Patient mich hier behandeln lassen würde. Jetzt wo ich weiss wie es abläuft. Ich würde Freunde und Bekannte eher ans Kantonsspital senden. Ich weiss, dass dort viele Spezialisten sind. Diese haben hintendran noch mehr Wissen. Hier beispielsweise am Wochenende sind Martin und Esther nicht hier. Sie haben die grösste Erfahrung. Da kommt es manchmal vor, dass man hier zwei unerfahrene Ärzte hat. Die haben dann niemanden hintendran, welchen sie fragen könnten. Im KSW wäre dies anders. Natürlich ruft man auch nicht Esther und Martin an. Natürlich lernt man dadurch auch etwas. Bezüglich Weiterbildung nochmals. In den Stationärenbedingungen erhalten auch Leute, welche im Teilzeitpensum arbeiten fünf Tage für Weiterbildungen. Weil man nicht weniger als 50 Credits machen muss pro Jahr. Also gleich viele wie die 100%. Man bekommt hier bei der Permanence nur eine Teilzeitanzahl für Weiterbildungen. Das geht für mich nicht ganz auf. Aber das habe ich schon mal bei einer Umfrage geschrieben. Darum würde ich sagen, dass sie die Weiterbildungen nur so mittel fördern. #00:08:16-1#

I: Okay, haben Sie sonst noch Anmerkungen bezüglich Werte oder Regeln? #00:08:28-6#

B: Von mir aus nicht. Ich weiss, aber dass andere, welche 100% arbeiten Ihnen dann etwas anderes sagen werden. #00:08:33-9#

I: Ja, ich nehmen an, dass es noch etwas Unterschiede beim Arbeitspensum geben wird. Gut, dann gehen wir weiter. Was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:08:48-1#

B: Ähm, eigentlich bin ich sehr zufrieden. Das liegt aber, glaube ich auch daran, dass ich Teilzeit angestellt bin. Meine Erholungstage mit den Kindern dazwischen habe. Ich glaube, dass der Spätdienst, derjenige ist, welcher niemand so wirklich mag. Weil dies am Abend sehr stressig ist. Bis um 22:00 Uhr können Leute reinlaufen. Wenn noch 20 Leute im Warteraum sind, muss man diese noch abarbeiten. Mitarbeiter, welche auswärts wohnen, die müssen irgendwie noch nach Hause kommen. Beim Spätdienst müsste man noch etwas optimieren, Beispielsweise könnten man, wenn man sieht, dass es eine zwei-Stündige Wartezeit gibt, dann müsste man halt schon um 21:00 Uhr die Tore der Permanence schliessen. Wäre schon, wenn man auch so um 22:10 Uhr herauslaufen könnten und nicht jeweils bis um 24:00 Uhr bleiben muss. Jeder Dienst kann eigentlich zu seinem Arbeitsschluss pünktlich gehen, nur nicht der Spätdienst. Der räumt einfach auf. Das ist so eine Ungleichverteilung. Obwohl am Ende jeder prozentual gleich viele Spätdienst hatte am Jahresende. Aber ansonsten bin ich zufrieden. Was ich auch noch super finden würde, wenn ich höhenverstellbare Liege hätte. Diese, welche wir haben gehen nicht. Natürlich kosten diese mehr, aber ich denke, dass die Permanence so viel Geld übrig hat. #00:10:34-5#

I: Wie sieht es mit Abwechslungsmöglichkeiten aus? #00:10:42-7#

B: Es kommen sehr viel verschiedene Patienten. Wenn man in die Hausarztmedizin geht, hat man vergessen wie man Diabetes einstellt. Polymorbide Patienten kommen hier eher weniger. Es sind vor allem jüngere Patienten mit Grippe, Magendarm, Ohrenweh. Natürlich auch Komplikationen davon. Und Traumata. Es ist schon sehr viel, aber trotzdem immer etwa dasselbe. Mir persönlich fehlt etwas die Hausarztmedizin. Ich würde es toll finden, wenn ich 20% Hausarztmedizin machen könnte und 40% Notfallmedizin. Die persönliche Langzeitbetreuung fehlt mir etwas. #00:12:03-5#

I: Wie sieht es mit dem Team aus? #00:12:07-2#

B: Super, es läuft sehr hand-in-hand. Ist nicht selbstverständlich. #00:12:09-5#

I: Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin aus? #00:12:15-8#

B: Für mich als Teilzeile: Sie sind sehr flexibel, sie berücksichtigen meine Wünsche. Sie gehen auf mich ein. Man sieht sehr viele Patienten mit vielen Krankheitsbildern. Von vielen Herkünften. Man hat diverse Weiterbildungsmöglichkeiten, man hat sehr viele materielle Dinge, welche man anwenden kann. Die Lage ist natürlich sensationelle. #00:13:01-9#

I: Verglichen mit Ihren ehemalgen Arbeitgebern, was finden Sie hier attraktiver und was weniger? #00:13:11-4#

B: Ich finde attraktiver und aber damit auch gleichzeitig weniger: Den Schichtbetrieb. Am Wochenende zu arbeiten bringt natürlich Vorteile. Man hat unter der Woche mal frei. Aber es ist auch ein Nachteil, weil man dann von der Familie weg ist. Das macht es etwas schwierig mit dem Sozialleben. Ich glaube, dass man dies nicht ewig macht. Zumindest diejenigen, welche 100% arbeiten. Ich könnte mir das nicht vorstellen. Ebenfalls attraktiv ist die Bezahlung. Vor allem

verglichen mit einem Spital Oberarztlohn. Sie bezahlen sehr gut. Sie bezahlen auch gut an die Weiterbildungen. Sie sind auch sehr flexibel mit Ferien und frei Tagen. Dies vor allem verglichen mit einem Hausarzt. Dort muss man die Ferien in den Schulferien nehmen. Das ist mühsam. Verglichen mit einem Spital ist auch die Arbeitsdauer deutlich tiefer. #00:14:36-1#

I: Was für Massnahmen würden Sie sich in Zukunft wünschen? #00:14:42-8#

B: Massnahmen bezüglich Infrastruktur haben ich ja schon gesagt. Die Weiterbildungstage würde ich fair finden, wenn es für alle 5 Tage gäbe. Eben dann das mit den Liegen, welche höhenverstellbar sein sollten. Ich fände es auch gut, wenn die internen Weiterbildungen an unterschiedlichen Tagen wären. Dann wäre es fairer. Ich würde gerne teilnehmen. Aber ich kann einfach nicht am Dienstag. Dasselbe gilt auch für die Fallstudien. Zudem fände ich es gut, wenn man bilateral jeweils mit Martin und Esther gewisse Patienten besprechen könnte. Ich habe relativ frisch den Facharzt und arbeite nur Teilzeit. Das heisst ich lerne weniger als ein 100% Arbeitender. Ich würde gerne alle zwei Wochen etwa fünf Patienten besprechen können. Fragen, ob sie das auch so gemacht hätten oder hätten sie es anders gemacht. Was habe ich nicht gemacht, was du gemacht hättest. Dies dann wirklich bilateral damit ich möglichst viel daraus mitnehmen kann. Wenn es zu viele Ärzte sind, wird es dann schwierig. Und würde auch ewig gehen. Aber auch die Fallbesprechungen könnten häufiger sein. #00:17:25-3#

I: Gibt es etwas, was Sie gerne dazu beitragen, dass die Permanence noch attraktiver wird? #00:17:42-3#

B: Hmm, ich bin in der Weiterbildung. Manuelle Medizin. Das wird auch unterstützt von der Permanence. Wenn ich dann höhenverstellende Liegen hätte, dann könnte ich dies auch anwenden. Es geht gar nicht, dass wir keine höhenverstellbaren Liegen haben. Nur schon für alte Patienten ist das richtig mühsam. Auch fehlen die Rädli untern dran, das Bewegen der Liege für uns als Ärzte ist mühsam. Esther und Martin haben solche. Ich geniesse es sehr, wenn ich jeweils in ihren Büros arbeiten darf. Dann würden die Patienten davon profitieren und auch die Permanence. Ebenfalls könnten Patienten profitieren, wenn es Physiotherapeuten vor Ort gäbe. Und auch ein Gynäkologe. Mir fehlen auch chirurgische Ärzte. Dieses Know-How fehlt hier. Einfach, dass wir mehr In-House abdecken könnten. #00:20:23-5#

I: Ich stelle Ihnen jetzt noch einige Fragen, welche Sie bitte mithilfe einer Skala beantworten. - 1-10 (wobei 10 das Maximum ist). Wie beurteilen Sie die Attraktivität folgender Eigenschaften der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern. Als erstes die Lage? #00:20:43-1#

B:10! Sehr zentral und gleich beim Bahnhof. Besser geht es nicht. #00:21:01-5#

I: Salär? #00:21:05-1#

B: 9. Sie bezahlen hier sehr gut. #00:21:16-4#

I: Arbeitsinhalt? #00:21:20-9#

B: 8. Ich arbeite Teilzeit. Mir gefällt die Notfallmedizin. Hier muss es schnell gehen. Trotzdem fehlt mir die Langzeitbetreuung. #00:21:34-8#

Arbeitspensum (inkl. Abend & Wochenenddienst)? #00:21:39-9#

B: 7 -8. Das gibt sich so die Hand. Es hat Vorteile, da man unter der Woche frei hat, aber auch Nachteile. #00:21:48-1#

I: Führungskultur? #00:21:52-6

10! Ich schätze Martin und Esther sehr! Sie sind immer für einen da. #00:21:59-5#

I: Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:22:08-1#

B: 9. Man hat grundsätzlich alles. Nur die höhenverstellbaren Liegen fehlen. #00:22:15-6#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?
#00:22:26-2#

B: Für mich ambulante Praxen, wobei die Selbstständigkeit für mich noch keine Frage ist.
#00:22:38-1#

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur weiterempfehlen würden? Von einer Skala von 1-10, wobei 1 = sehr unwahrscheinlich und 10 = äusserst wahrscheinlich.
#00:22:50-9#

B: Ganz klar, 10! #00:22:51-7#

I: 10, okay und warum? #00:22:54-0#

B: Ja, also für alle, welche Teilzeit arbeiten. Ja, für mich es ist eine super Work-Life-Balance für mich. Ich weiss, dass ich nicht ewig nicht hierbleiben werden. Ausser ich könnte es mal so machen, wie Martin und Esther. So beispielsweise, 40% Hausarztmedizin und 40% Permanence. So könnte ich mir dies vorstellen, länger zu bleiben. Mir fehlen die Hausarztpatienten. Ich habe sehr gerne ältere Menschen. Diese fehlen mir hier. Manchmal würde ich mich auch gerne mehr Zeit nehmen für Patienten. Aber wenn das Wartezimmer voll ist, dann ist das mühsam und fast nicht möglich. Ich gesteh mir dies wie nicht ein. Ich sende diese Leute dann lieber zu einer Physio. Wenn ich noch in der Hausarztmedizin wäre, kann ich diesen nochmals herbestellen. Zudem sehe ich diese Leute immer wieder. Ich sehe auch so den Verlauf. Trotzdem finde ich diese Notfallmedizin doch sehr cool. Hier kann man mal eine Wunde versorgen. Hier muss es Zack-Zack gehen. Der Mix machtes. Übrigens war aber die Betreuung der Patienten, vor allem die Älteren der Grund warum ich in die Hausarztmedizin bin. Eine eigene Praxis war für mich nie ein Thema, da ich einfach das unternehmerische Risiko nicht tragen möchte. Zudem so lange ich aber meine Familienplanung nicht abgeschlossen ist, kann es so bleiben wie es ist. #00:24:59-6#

I: Gut, als Abschluss: Haben Sie noch irgendetwas, was sie mir sagen möchten? #00:25:06-3#

B: Nein, ich bin sehr gerne hier bei der Permanence. #00:25:09-3#

Demografische Angaben:

- Weiblich
- Zwischen 50-59 Jahren alt
- Keine Kinder
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Permanence Winterthur? #00:00:10-2#

B: Zuerst war ich fünf Monate im 2017 hier. Anschliessend ging ich auf Weltreisen. Nun wieder 100% seit April 2018. Somit ziemlich genau ein Jahr. #00:00:21-4#

I: Was waren Ihre zwei bis drei Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence? #00:00:28-8#

B: Die Ortschaft. Ich wohne hier in Winterthur und möchte auch hier arbeiten. Zudem auch, dass ich hier Allgemeine Medizin machen kann. Ich habe hier sehr viele Freiheiten. Dies im Hinblick auf die Betreuung der Patienten, aber auch mit meiner Tätigkeit. #00:01:08-6#

I: Okay, sehr gut. Dann was für Erwartungen haben Sie an einen Arbeitgeber? #00:01:20-4#

B: Für mich ist eine Rückendeckung sehr wichtig. Aber auch die Wertschätzung durch die Leiter. Ich möchte auch meine eigenen Ideen/Innovationsvorschläge einbringen können. Diese sollen ernst genommen werden. Auch soll mir direkt gesagt werden, wenn etwas nicht passt. #00:01:51-2#

I: Dann, die nächste Frage. Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? #00:02:00-4#

B: Der Patient steht im Vordergrund. Das finde ich gut. Wir haben einen guten Umgang miteinander im Team. Zudem kann ich sehr selbstständig arbeiten. Das finde ich sehr gut. Ich bin schon über 25 Jahre in der Medizin tätig, da muss mir niemand mehr reinreden. # 00:02:33-5#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:02:40-1#

B: Was beispielsweise gar nicht geht, dass wir sechs Ärzte sind an einem Fasnachtsmontag und nur zwei MPA. Da entsteht ein völliges Ungleichgewicht. So ist man sehr ineffizient, da man den Job der MPA auch machen muss. Da braucht es mehr Personal. Zudem haben wir hier immer sehr viele Patienten pro Tag. Entweder müssen die Eingaben im System einfacher gemacht werden oder es werden mehr Leute angestellt. Wir haben hier viele Ärzte, welche sich zu viel Zeit für die Patienten nehmen. Ich muss dann jeweils das Wartezimmer aufräumen. Zudem stören mich die vielen Wochenenddienste sehr. Ich arbeite an drei von vier Wochenenden. Als 100% Mitarbeiterin bin ich sowieso eine tragende Säule, dann können ja die Teilzeiter am Wochenende arbeiten. Der Schichtbetrieb stört mich auch. Manchmal habe ich den Spätdienst und muss am nächsten Tag schon wieder um 8 Uhr hier sein. Das verursacht einfach nur Stress. Stress ist nicht gesund. #00:05:41-1#

I: Wie sieht es mit Abwechslungsmöglichkeiten aus? #00:05:52-2#

B: Man hat hier viele verschiedene Fälle. Mir persönlich fehlt aber beispielsweise die

Gynäkologie sehr. Ich habe jahrelang im Hirslanden gearbeitet. Dort habe ich Teams geführt. Könnte man schon noch etwas optimieren. #00:06:15-5#

I: Wie sieht es mit dem Team aus? #00:06:22-5#

B: Sehr gut. Das gefällt mir hier auch besser als früher. Hier bin ich nicht alleine. #00:06:36-5#

I: Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin aus? #00:06:45-8#

B: Das Team finde ich super. Wir arbeiten zusammen. Auch der Austausch mit Esther und Martin ist gut. Zudem ist das Computersystem ganz gut. #00:07:01-5#

I: Verglichen mit Ihren ehemaligen Arbeitgebern, was finden Sie hier attraktiver und was weniger? #00:07:20-4#

B: Was ich ganz schlecht finde, sind die unregelmässigen Arbeitszeiten. Das erfordert immer viel Adaption und das wiederum verursacht physischen Stress. Auch ist das mit dem Sozialleben schwierig, vor allem da ich so viel am Wochenende arbeite. Als 100% bin ich eine der tragenden Säulen der Permanence, somit könnte ich ja fixe Arbeitszeiten haben. Die Teilzeiter können sich ja dann im Schichtbetrieb aufteilen. Auch möchte ich gewisse Patienten länger betreuen und nicht gleich wieder zurück zum Hausarzt schicken. Das ist auch mühsam. Immer muss ich dann einen Brief schreiben. Das kostet mich auch wieder viel Zeit. #00:09:36-5#

I: Gibt es auch etwas, dass Sie hier als attraktiver bewerten? #00:09:45-1#

B: Ja, das Team! Und auch die Zusammenarbeit. Das hatte ich vorher nicht. Als Chef ist man alleine. Hier kann ich mich austauschen. #00:10:30-9#

I: Welche Massnahmen würde Sie sich in Zukunft wünschen? #00:10:45-9#

B: Ich möchte mich mehr mit innovativen Ideen einbringen können. Diese sollen dann auch umgesetzt werden. Oder es soll eine Begründung geben, warum dies nicht umgesetzt wird. Auch die MPAs müssen besser geschult werden. Ich möchte nicht immer die Patienten vom Wartezimmer holen müssen. Können ja die machen. So wäre auch der ganze Ablauf viel speditiver. Und Effizienz ist wichtig. Ich musste jahrelang schauen, dass Abläufe auch ökonomisch sinnvoll sind. Ich weiss wovon ich spreche. #00:12:28-3#

I: Gibt es etwas, was Sie gerne dazu beitragen, dass die Permanence noch attraktiver wird? #00:12:42-5#

B: Ja eben, ich möchte gerne gynäkologische Untersuchungen machen. Davon würden ja vor allem die Patienten profitieren. Auch finde ich es sinnvoll, wenn hier ein Dermatologe arbeiten würde und auch ein HNO. Es ist sehr wichtig, dass hier viele abgewickelt werden kann. Da gibt es noch grosses Potenzial. #00:13:39-1#

I: Ich stelle Ihnen jetzt noch einige Fragen, welche Sie bitte mithilfe einer Skala beantworten. - 1-10 (wobei 10 das Maximum ist). Wie beurteilen Sie die Attraktivität folgender Eigenschaften der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern. Als erstes die Lage? #00:13:56-1#

B:10! So nahe am Bahnhof. #00:13:59-9#

I: Salär? #00:14:02-7#

B: 3. Nicht gut. Das müssten sie dringend erhöhen. #00:14:12-8#

I: Arbeitsinhalt? #00:14:15-1#

B: 6. Gynäkologie fehlt mir. Tätigkeitsbereich ist halt schon eingengt. Zudem muss man Patienten immer zurück an den Hausarzt überweisen, #00:14:34-5#

Arbeitspensum (inkl. Abend & Wochenenddienst)? #00:14:40-9#

B: 2. Ich arbeite 2-3 Wochenende. Kann nicht sein. Das bedeutet nur Stress. #00:14:59:3#

I: Führungskultur? #00:15:03-7#

Hmm, ich selbst hätte mir damals einen 9 oder 10 gegeben. Ich habe so vieles anders gemacht. Das kann ich nicht beantworten. #00:15:30-1#

I: Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:15:39-3#

B: 10. Die Räume sind gross und hell. Für Patienten ist es sehr accessible. #00:15:56-8#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence? #00:16:08-2#

B: Alle die kürzeren Arbeitszeiten haben und mehr bezahlen. Etwas konkretes möchte ich aber nicht sagen. #00:16:35-3#

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur weiterempfehlen würden? Von einer Skala von 1-10, wobei 1 = sehr unwahrscheinlich und 10 = äusserst wahrscheinlich. #00:16:43-6#

B: 5. Es ist so mittelmässig. #00:16:55-6#

I: Könnten Sie dies noch etwas genauer erläutern? #00:16:59-2#

B: Die Arbeit ist okay. Man erlangt so einen Einblick. Es wäre aber schön, wenn man Patienten selber aufnehmen könnte. Zudem ist die Bezahlung schlecht. Alles könnte etwas speditiver sein. Dafür liegt die Praxis zentral und die Räumlichkeiten sind gut. #00:17:46-6#

I: Gut, als Abschluss: Haben Sie noch irgendetwas, was sie mir sagen möchten? #00:17:52-1#

B: Nein, ich habe alles gesagt.

Demografische Angaben:

- Weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Ein Kind unter vier Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Gut, dann beginnen wir gleich mit der ersten Frage: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Permanence Winterthur #00:00:10-5#

B: Seit August 2018. Also fast 10 Monate in einem 50% Stellenpensum. Meistens arbeite ich am Wochenende. #00:00:23-1#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für die Bewerbung hier bei der Permanence? #00:00:27-2#

B: Ich wollte gerne hier in die Praxis. Ich war vorher im Spital und wollte jetzt etwas Ambulantes machen. Und ich finde die flexiblen Arbeitszeiten einfach super. Das hat mich extrem angesprochen, da ich ein Kind habe. Mein Mann und ich können uns dadurch super organisieren. Und deswegen habe ich mich initial beworben. Dann hatte ich das Bewerbungsgespräch mit Martin. Das war super. Er ist echt total sympathisch. Und total entgegenkommend. Er versucht richtig auf die Mitarbeiter einzugehen. Und so vom Team her war das toll. Also bei den Probearbeiten. Das alles hat mich gleich angesprochen. Dann dachte ich okay, ich kann mir das sehr gut vorstellen. #00:01:16-4#

I: Dann, welche Erwartungen hast du an einen Arbeitgeber? #00:01:23-0#

B: Das er immer ein offenes Ohr für einen hat. Dementsprechend auch Zeit hat für die Mitarbeiter. Zudem soll er einen ernst nehmen. Auch wenn man Probleme hat, sollen sie Zeit haben. Auch wünsche ich mir Offenheit. Also, wenn es Probleme gibt, dass man darüber reden kann. Also auch wenn ich Sachen falsch mache oder nicht gut. Dann hätte ich gerne ein ehrliches Feedback. Umgekehrt natürlich auch, also wenn Sachen gut laufen, soll das schon auch gesagt werden. Aber mir ist es sehr wichtig, dass man Dinge ansprechen tut. Vor allem, wenn der Arbeitgeber findet, dass etwas blöd war. Dann soll, dass ehrlich angesprochen werden. Nichts unter den Tisch kehren. Das finde ich sehr wichtig, dass man von Angesicht zu Angesicht reden kann. So kann man sich Weiterentwickeln und aus seinem Fehler lernen. Natürlich freut man sich, wenn die Wünsche berücksichtigt werden. Wie beispielsweise Ferien oder Dienstplanung. Das muss ich sagen, dass läuft hier auch ganz gut. #00:02:20-8#

I: Gut, dann wie würdest du die Unternehmenskultur der Permanence beschreiben? #00:02:37-1#

B: Also, ja. Ich frage mich manchmal wie das überhaupt klappt hier. Weil ich so aus meinen vorherigen Anstellungen und von anderen Kollegen, etc. oft so die Erfahrungen gemacht habe, dass es entweder die sehr hierarchischen Chefs gibt. Der ist dann auch sehr dominant. Dann läuft der Laden auch entsprechend. Aber dann ist es so, dass darunter das Team leidet. Weil es relativ strikt ist. Oder dann ist der Chef so ohne Chefcharakter. Der hat dann immer zu allem Ja und Amen gesagt. Dementsprechend hat das Team so etwas auf der Nase rumgetanzt. Hier habe ich das Gefühl, dass hier beides miteinander so vermischt ist. Auf mich wirkt es so, dass vieles echt gut läuft. Vieles ist sehr gut strukturiert und organisiert. Aber andererseits ist es nicht von Oben

herablassend. Es ist ein angenehmes Betriebsklima. Aber der Laden läuft trotzdem. Es ist sehr gut organisiert. Der Respekt ist auch vorhanden gegenüber allen. #00:04:18-2#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um deine Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:04:21-5#

B: Gut, die eine Sache, die ist halt nur für mich. Das liegt wohl einfach daran, dass ich viel am Wochenende arbeite. Was für mich halt schön wäre, wenn ich einfach noch mehr Rücksprache nehmen könnten. Mit Martin und Esther. So vom medizinisch und wissenschaftlichen her. Ich weiss, dass sie beide immer ein offenes Ohr haben. Aber am Wochenende sind beide nicht da und dann ist das jeweils schwierig. Das ist überhaupt kein Vorwurf. Ich kann alle meine Kollegen fragen, dass ist super. Aber Martin und Esther haben schon die grösste Erfahrung. Das fände ich manchmal super. Zudem wir haben ganz viele Empfehlungen, dass wir uns nach bestimmten Guidelines richten sollen und da auch nachschauen können. Das ist irgendwie schon super. Aber manchmal ist mir das fast zu viel. Es gibt dort, was und hier was. Ich könnte überall alles nachlesen und da wäre es gut, wenn ich noch mehr im Alltag konkreter Nachfragen könnte bei Martin und Esther. Dann weiss ich, auf welcher Leitlinie oder Portal sie schauen. Mehr, dass ich weiss, wo sie jeweils nachschauen. Wir haben ja ganz viele, mehr einfach, dass ich weiss, was sie sehr gut finde. Das ist halt einfach dadurch bedingt, dass ich nicht 100% arbeite und unter der Woche selten da bin. Es fehlt etwas der Austausch. Cool, würde ich finden, wenn ich regelmässig ein, zwei Patienten mit Esther oder Martin besprechen könnte. Das wäre wirklich eine coole Sache. Man arbeitet und dann hat man meistens schon dabei Patienten, bei welchen man denkt, dass würde ich jetzt gerne nochmals nachbesprechen. Dann könnte ich mir die markiere und dann einmal im Monat dies mit Martin besprechen. Vielleicht hat man in dieser Zeit dann auch schon eine Rückmeldung. Das wäre eine coole Sache! Man lernt ja meistens ja durch die Rückmeldungen. Noch ganz kurz, eine Sache, die auch noch besser laufen könnte. Ist aber auch kein Kritikpunkt. Ich würde mir mehr Feedback von den Patienten wünschen. Oder, dass da vielleicht auch die MPAs oder irgendjemand zuständig sein könnte. Wir überweisen ja sehr viele Patienten ans KSW, an Spezialisten oder zurück zum Hausarzt. Dann kriegt man meistens einen Bericht zurück. Ich mache mir auch einen Vermerk. So wie ist der Verlauf. Von manchen kommt leider nichts. Ist dann einfach mühsam, wenn ich wegen jedem Patienten zur MPA gehen muss. Das ist immer eine extra Zeit. Das wäre viel besser, wenn das jemand überwachen würde. Dann können wir Ärzte einen Vermerk, dass diese Person wirklich bei diesem Patienten auf den Verlauf achten muss. Dann kann man ja auch Nachfragen. Das könnte ich auch machen, aber oftmals habe ich einfach keine Zeit. Vielfach ist der Warteraum einfach zu voll. Klar, und dann kann ich nicht sagen, dass ich jetzt zuerst Mal dem Hausarzt anrufen kann. Das wäre echt gut. Weil manchmal hast du wirklich intensive Patienten. Dann fehlt dir dann leider oft das Feedback. Mich persönlich interessiert dies sehr. Wäre toll, wenn dies so automatisch gehen könnte. Also, von 50% der Fälle kommt auch wirklich was zurück. Aber die anderen 50% fehlen. Das ist echt mühsam. #00:10:02-7#

I: Was zeichnet die Permanence als Arbeitgeberin aus? #00:10:10-0#

B: Also für mich insbesondere finde ich die Flexibilität super. Wirklich angenehm ist das Klima im Team. Auch die Wertschätzung ist extrem gut. Das finde ich extrem toll. Ich mag es hier fachlich total gerne. Ich habe vorher vor allem innere Medizin gemacht. Und ich lerne hier immer noch dazu. Es ist hier sehr interdisziplinär. Im ambulanten Bereich kann man extrem viel lernen. Hier bei der Permanence kann man sich extrem gut weiterentwickeln. Das ist für mich sehr wichtig. Ich finde es auch finanziell sehr attraktiv. Von den Urlaubstagen her ist es auch mehr als in Spitälern. Auch bei Fortbildung unterstützen sie. #00:11:06-8#

I: Verglichen mit deinen ehemaligen Arbeitgebern, was findest du hier attraktiver und was weniger? #00:11:14-0#

B: Attraktiver finde ich definitiv das Arbeiten auf einer Augenhöhe. Vom Spital her kenne ich es nur sehr hierarchisch. Du bist der Assistenzarzt und das da oben ist der Oberarzt. Dort spürst du das wirklich. Hier habe ich schon das Gefühl, dass mir deutlich mehr Kompetenz zugeschrieben wird. Das finde ich deutlich besser. Was finde ich weniger besser? Puh, weiss ich jetzt gar nicht. Ich finde hier alles besser. Also, Spital hat ja auch einen Nachtdienst. Das hast du hier nicht. Für mich hat es gerade nur Vorteile. Ins Spital zurück möchte ich nicht. Rein Hausarzt hätte ich mir am Anfang gut vorstellen können. Unterdessen finde ich den Hausarzt nur langweilig. Man hat dann ja sehr viel Diabetes, chronische Erkrankungen. Viele alte Patienten. Die sind natürlich auch sehr interessant. Aber die machen wohl auch einen sehr grossen Schwerpunkt aus. Ich habe noch nie in einer reinen Hausarztpraxis gearbeitet. Ich kanns nicht so 100% sagen, ist aber mein Gefühl. Ich habe hier sehr viel Abwechslung. Ich habe hier junge Patienten, welche hier reinmarschieren, welche sich was gebrochen haben. Oder eine allergische Reaktion haben. Ich glaube fast, dass ich dies in einer reinen Hausarztpraxis weniger hätte. Das finde ich sehr interessant. Was hier der Nachteil ist, dass du deine Patienten oft nicht verfolgen kannst. Ist halt wieder der Punkt. Du machst eine Diagnose und dann schickst du sie zu Hausärzten. Sozusagen bist du raus. Das ist beim Hausarzt schon schöner. Du hast eine persönliche Beziehung. Du begleitest sie. Sie vertrauen dir. Hier ist jeder der rein kommt, Neu. Ist manchmal auch etwas schwer. Es kommen pro Tag 20-25 völlig verschiedene Charaktere rein. Du versuchst, dann möglichst individuelle auf diese Leute einzugehen. Kennst aber niemanden davon. Das funktionier meistens schon ganz gut. Aber bei manchen halt auch nicht. Wenn du einfach keine gemeinsame Basis findest, ist es schon schwierig. Klar, du gibst immer dein Bestes. Kann ich mir vorstellen, dass das bei einer Hausarztpraxis ein Vorteil. Du kennst deine Patienten. Es kommt beispielsweise Frau Müller. Du hast die schon 1000 Mal gesehen. Sie kommt und du fragst sie, wie es denn ihrer Katze und ihrem Enkel geht. Und dann ist sie schon happy. Das ist etwas gleich was anderes. #00:14:25-9#

I: Würdest du es denn schätzen, wenn du noch in der Hausarztmedizin arbeiten könntest? Also hier? Dann hättest du wie beides? #00:14:40-0#

B: Also, ich könnte mir das schon gut vorstellen. Im Endeffekt muss ich das ausprobieren. Ich kanns nicht 100% sagen. Aber ich glaube schon, dass die Mischung sehr interessant ist. Dann hast du vielleicht fix deine eigenen Patienten. Dann kannst du sagen, dass du einen Tag in der Woche Hausarztpatienten hast. Drei Tage hast du die Notfallpraxis. Dann kannst du auch Patienten, welche du notfallmässig siehst, kannst du dann nochmals sehen. Es gibt auch immer wieder Patienten, welche sagen, dass sie gar keinen Hausarzt habe. Die Fragen, dann ob sie wieder zu mir kommen könnten. Das wäre interessant. Es gibt auch so viele Verläufe, wo ich mir jeweils denke: Ich wüsste so gerne wie es weiter geht. Man bestellt sie hier auch oft wieder ein. Aber weil ich nicht 100% arbeiten, sind die dann oft bei Kollegen. Wäre aber schon attraktiv, wenn ich wüsste, dass ich immer am Mittwoch arbeite. Dann könnte ich die Kontrolltermine so legen. Das wäre schon eine coole Sache. #00:15:56-8#

I: Dann, welche Massnahmen würdest du dir in Zukunft wünschen? #00:16:01-8#

B: Ich glaube, was ich cool finden würde, wenn wir bei den Fallbesprechungen mehr mitreden könnten. Also sprich, wenn jeder Arzt mal ein Thema vorschlagen kann. Das fände ich ganz cool. Dann ist man a) dazu gezwungen sich Gedanken zu machen, was man wirklich haben möchte. Und b) so könnten wir uns mehr einbringen. Könnte man ja Anfang des Jahres aufteilen. Also eben, wir haben schon viele Sachen. Jetzt kommt dann mal ein Dermatologe. Aber man möchte ja auch selber mal, was vorschlagen. Das fände ich auch gut! #00:17:40-6#

I: Dann, gibt es etwas, was du dazu beitragen könntest, dass die Permanence Winterthur attraktiver wird? #00:17:48-7#

B: Ich glaube, dass man sich immer verbessern kann. Ich kucke schon immer, dass ich auf jeden Patienten eingehen kann. Aber es gibt immer den einen, bei welchem es gewissen Spannungen gibt. Da kann ich noch an mir arbeiten. Ich finde man sollte auch kollegial sein. Ich finde aber, dass das ganz gut bei uns läuft. Also, wenn mal jemand ausfällt, dass die anderen einspringen. Da kann man sich aber auch immer noch verbessern. #00:18:45-4#

I: Gerne möchte ich dir jetzt ein paar Schlagwörter nennen, welche du dann bewertest von 1-10. Wobei 10 das Maximum ist. Die Frage ist immer, wie Attraktiv du die Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern? Das erste ist die Lage? #00:19:02-1#

B: Die ist top. Also 10! Bis vor kurzen habe ich 100m weit entfernt gewohnt. Selbst jetzt muss ich nur 10 Minuten Bus fahren. Das ist immer noch top. #00:19:15-2#

I: Dann das Salär? #00:19:17-1#

B: Finde ich auch top. Gebe ich auch ne 10! Verglichen mit dem Spital. #00:19:48-1#

I: Der Arbeitsinhalt? #00:19:51-0#

B: Würde ich so ein bisschen aufsplitten. Also, von dem was kommt vor. Also die Diversität dem würde ich tatsächlich auch eine 9-10 geben. Wobei ich sagen muss, es gibt Tage, da hast du 20 Patienten, welche einfach mit Halsschmerzen kommen. Also für so ein Tag gibt eine 2,3. Aber wenn man so kumuliert, dann würde ich wirklich sagen, das ist relativ gut. Ja, eine 9. Was ich als kleinen Kritikpunkt habe, ist die Dokumentation. Das ist sehr viel. Wir müssen jeweils noch viele Unfallberichte ausfüllen. Da wäre es gut, wenn man so eine fixe Zeit hätte diese auszufüllen. Jetzt schaue ich immer, dass ich das am Ende vom Dienst mache. Oder wenn ich zwischendrin Zeit habe. Bei 100% könnte man fix 30 Minuten, welche rein Admin sind, Das gehört ja auch zu unserer Arbeit. So ein fixer Spot wäre toll. #00:21:22-8#

I: Dann das Arbeitspensum (inkl. Abend und Wochenenddienst)? #00:21:27-1#

B: Finde ich eigentlich auch gut. Kommt mir persönlich extrem entgegen. Ich arbeite gerne spät und gerne am Wochenende. Von dem her auf meine Situation gebe ich auch einen 9-10. Es sind 8.5 Stunden am Stück. Das finde ich gut. Im Spital war es mehr. Dort waren es 10 Stunden ohne Pause. Das ist sehr viel. Ist hier deutlich besser. Obwohl die 8.5 Stunden hier deutlich anstrengender. Du hast hier 8.5 Stunden volle Präsenz. Im Spital hast du viele Leerläufe. Du kannst die gut erhöhen. Hier hast du einen dauerhaften Präsenz. Das ist anstrengend. Länger sollte es nicht sein. Nach 8.5 Stunden merke ich, dass es schon genug ist. #00:22:34-4#

I: Dann die Führungskultur? #00:22:37-2#

B: Prinzipiell sehr gut. Also mit Esther und Martin kann man sehr vieles besprechen. Einziges, was ich etwas schade finde. Wenn Kritik von Patienten kommt, dann läuft das immer über den Chef. Aus Deutschland kenne ich das nicht so. Es ist schon okay, wenn die Beschwerden zu ihnen gehen. Ich würde mich aber freuen, wenn ich etwas mehr miteingebunden werde. Also, wenn ich beispielsweise eine Mail erhalten. Es gibt schon Fälle, wo man keine Ahnung hat, was einem Vorgeworfen wird. Dem Patienten könnte ja angeboten werden, dass er noch mal mit mir reden kann. Ich habe ja den Patienten behandelt. Es wäre schön, wenn ich da ein Ticken mehr mit integriert werden. Dann sehe ich auch selbst, was der Patient selbst schreibst. So kann man lernen daraus. Aus jedem Fehler kann man lernen. So kann man auch dieselben Fehler vermeiden. Dann würde ich der Führungskultur eine 8-9 geben. #00:24:38-4#

I: Als letzter Punkt: Räumlichkeiten und Ausstattung? #00:24:41-3#

B: Also beides tiptop. Wir haben eigentlich alles, also meiner Meinung nach. Einziges Manko ist, dass es zu wenige Räume hat. Nach mir fehlt mind. ein Raum. Man merkt einfach, dass die Patienten zunehmen, was ja toll ist. Wir haben so viele Dinge, EKG, Röntgen. Das Labor ist top. Da gebe ich eine 9. #00:25:39-0#

I: Dann, welche 2-3 Arbeitgeber sind aus deiner Sicht der nächste Wettbewerb der Permanence? #00:25:45-3#

B: Oh, schwieriger Frage. Ich denke, dass ist sehr individuell. Ich kenne hier nicht viele Praxen. Falls man ins Spital möchte, sicher das KSW. Ist halt schwierig. Hier hast du Notfallmedizin, das hast du in einer klassischen Hausarztpraxis. Aber wenn jemand wirklich Notfallmedizin machen möchte, der geht auf eine Intensivstation im Spital. Ist mehr die Frage, was du möchtest. Wenn du eher Richtung Ambulant gehen möchtest, ist es hier top. Also, du kannst das nicht wirklich miteinander vergleichen. Wir hatten ja auch Ärzte hier, welche gegangen sind, weil sie gerne in ein Spital gehen möchten. Das kannst du dann halt nicht vergleichen. Hat dann aber nichts mir der Permanence zu tun. Die Frage ist echt schwierig zu beantworten. Das ist so individuell auf den Bewerber abgestimmt. Aber als Konkurrenz könnte jede grössere Hausarztpraxis sein. Aber dort ist es halt einfach so, dass du dort nicht so eine gute Ausstattung hast wie hier. Das schätze ich sehr. Ich bin nicht im Spital aber ich kann trotzdem Röntgen und auch Labor machen. Ein Spital ist aber denke keine Konkurrenz. #00:28:05-2#

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass du die Permanence als Arbeitgeber weiterempfehlen würdest? Von einer Skala von 1-10, wobei 1 = sehr unwahrscheinlich und 10= sehr wahrscheinlich? #00:28:49-5#

B: Ich würde es auf jeden Fall weiterempfehlen! Eine klare 10.

Demografische Angaben:

- männlich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Keine Kinder
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange arbeitest du schon bei der Permanence? #00:00:03-5#

B: Ich bin seit Mitte Januar hier. Genauer gesagt seit dem 14. Januar 2019. #00:00:09-3#

I: Und wie hoch sind deine Stellenprozent? #00:00:10-4#

B: 80 Prozent. #00:00:11-8#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für deine Bewerbung hier bei der Permanence Winterthur? #00:00:17-5#

B: Zum einen, dass man hier gute Möglichkeiten hat um ambulant zu arbeiten. Und auch Akut zu arbeiten. Weil für mich eine klassische Hausarztpraxis noch nicht so wirklich in Frage kommt. #00:00:33-2#

I: Darf ich gleich fragen wieso? #00:00:34-9#

B: Einfach, weil so der konstant, enge Kontakt mit den Patienten für mich noch nicht so interessant ist. Mehr so diese Akut-Medizin. Das ist der Grund. #00:00:45-0#

I: Welche Erwartungen hast du an deinen Arbeitgeber? #00:00:52-1#

B: Da ist eine sehr gute Frage. Ja, dass das Umfeld passt. Natürlich auch eine gewisse Infrastruktur, dass man seinen Job machen kann. Das ist so für mich wichtig. #00:01:11-7#

I: Dann die nächste Frage: Wie würdest du die Unternehmenskultur von der Permanence in Winterthur beschreiben? #00:01:20-9#

B: Ja, hier haben wir ein sehr gutes Team. Wir schaffen gut zusammen. Man kann sich aufeinander verlassen. Es sind alle sehr freundlich und sehr entgegenkommend. Also, so was ich bis jetzt mitbekommen habe in dieser kurzen Zeit. Mir gefällt es hier gut. Ich finde das Klima sehr positiv. #00:01:34-8#

I: Wie sieht es so aus mit der Abwechslung von deinem Tätigkeitsbereich? #00:01:39-2#

B: Also, ich denke, dass unser Tätigkeitsfeld ist grundsätzlich schon sehr abwechslungsreich. Jeder der hier kommt, hat etwas anders. Für mich ist das völlig okay. Ist genau so, wie ich es erwartet habe. #00:01:53-5#

I: Wie sieht es mit Regeln und gemeinsamen Werten aus? #00:02:06-2#

B: Ich denke Martin und Esther ist wichtig, dass man gründlich arbeitet. Auch dass wir pünktlich sind. Das wird sehr grossgeschrieben. Dies sind auch zwei Dinge, welche sehr wichtig sind aus

meiner Sicht. Ja, ich glaube, dass sind so die Dinge, welche sehr zählen. Das passt sehr für mich hier. #00:02:29-6#

I: Dann, was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um deine Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:02:37-7#

B: Ja, dass ist jetzt natürlich schwierig für mich. Ich bin ja noch nicht sehr lange hier. Ich bekomme natürlich die Abläufe schon mit. Aber ich muss sagen, dass hier die Prozesse natürlich schon über Jahre eingespielt sind. Also, ist sehr schwierig zu sagen, ob es wirklich noch etwas zu verbessern gibt. Es läuft alles relativ gut und auch sehr flüssig. #00:03:03-8#

I: Wie sieht es bezüglich Unterstützung von Martin und Esther aus? #00:03:07-2#

B: Ja, die Unterstützung ist immer da. Man kann jederzeit zu ihnen gehen, wenn sie da sind. Man kann sie alles Fragen. Das finde ich auf jeden Fall gut. Von den älteren, erfahrenen lernen ist immer super. #00:03:28-4#

I: Was zeichnet die Permanence als Arbeitgeberin aus? #00:03:34-3#

B: Es gibt sehr viele Optionen. Auch, was ich bis jetzt so mitbekommen habe, von den anderen Ärzten. Vor allem in Bezug auf die Arbeitsgestaltung. Dadurch, dass es einen Mehrschichtenbetrieb gibt. Man kann vieles wählen, also man kann Wünsche einbringen und diese werden nach Möglichkeit berücksichtigt. Das ist, glaube ich, super. Also für alle. Das gesamte Team finde ich auch toll. Hier ist ein toller Zusammenhalt vorhanden. Ebenfalls versucht auch jeder jeden zu unterstützen. Das ist nicht selbstverständlich. #00:04:08-6#

I: Verglichen mit ehemaligen Arbeitgebern, was ist hier attraktiver und was weniger? #00:04:14-5#

B: Ich hatte noch nicht so viele Arbeitgeber. Vor allem im ambulanten Bereich. Was ich aber gut finde ist, dass mehrere Ärzte zusammenarbeiten. Das heisst, es liegt nicht alles auf deinen eigenen Schultern. Du musst nicht schauen, wie du weiterkommst. Es ist wirklich Hand-in-Hand. Die Patienten sind ganz verschieden. Manche benötigen länger Zeit und manche weniger lange. Und dann ist immer gut, wenn man jemand noch im Hintergrund hat, wer weiterarbeiten kann. Das ist das, was bei meiner letzten Stelle sehr schwer war. Wenn ich nicht gearbeitet habe, dann ist nichts weiter gegangen. Klar, du arbeitest immer. Aber gewisse Sache gehen halt einfach länger. #00:05:02-1#

I: Welche Massnahmen würdest du dir in Zukunft wünschen? #00:05:05-6#

B: Also von der Permanence her hoffe ich, dass es so weiterläuft. Mir gefällt es! Sie machen das gut. Die Leitung und der Betrieb laufen gut. Ich hoffe, dass es einfach so weiter geht. #00:05:31-0#

I: Gibt es etwas, was du dazu beitragen könntest, dass die Permanence attraktiver wird? #00:05:39-9#

B: Das ist wahrscheinlich schwierig. Aber wenn jemand Externes auf mich zukommt, würde ich natürlich Werbung machen. Da gibt es nur positives zu berichten. #00:05:57-6#

I: Was würdest du denn berichten? Sagen wir ich bin ein Kollege, welcher sich dafür interessiert. #00:06:07-5#

B: Wie gesagt, ich finde es hier sehr abwechslungsreich. Man kann selber arbeiten. Trotzdem kann man jemanden Fragen, wenn man nicht weiterkommt. Man ist nicht auf sich alleine gestellt. Und klar, es gibt Schichtbetrieb. Das Wochenende ist dabei. Das ist grundsätzlich nicht so attraktiv. Aber das gehört dazu. Das kann man nicht abstellen. Aber diese Dinge sind sicher sehr positiv. Die Patienten kommen einfach, wenn sie etwas haben. Das sind die Regeln, dass man bis 22:00 Uhr offen hat. Diese muss man dann noch nehmen. Klar mit mehr Personal geht es schneller. Aber irgendwann muss man auch sagen, zwei sind hier und die arbeiten. Wenn viel los ist, dann geht es halt länger. Das kann man nicht ändern. #00:07:26-5#

I: Ich sage dir jetzt ein paar Attribute und ich bin froh, wenn du diese bewertest. Von einer Skala von 1-10. Wobei 10 das Maximum ist. Wie beurteilst du die Attraktivität folgender Eigenschaften im Vergleich zu anderen Arbeitgebern. die Lage? #00:07:49-2#

B: Klar 10! Besser geht es nicht. Absolut optimal. Nähe Bahnhof #00:07:58-6#

I: das Salär? #00:08:00-4#

B: Das ist, denke ich im Vergleich zum Kantonalen, sicher besser. Es ist sicher ein 8-9. #00:08:07-8#

I: Dann der Arbeitsinhalt? #00:08:12-0#

B: Das ist sehr erfüllend. Klares 10. #00:08:17-8#

I: Arbeitspensum, vor allem auch im Hinblick auf Abend und Wochenendschichten? #00:08:24-3#

B: Ja, das ist etwa 7-8. Was man sagen muss, ist natürlich, dass man viel am Wochenende arbeitet. Zwei Wochenende, also voll. Das ist normal. Manchmal etwas mehr. Das kommt aber hoffentlich nicht so viel vor. Dafür habe ich unter der Woche mal frei. Das kompensiert ja schon. #00:09:05-6#

I: Dann die Führungskultur? #00:09:07-3#

B: Führungskultur ist super. Kann ich nur mit 10 bewerten. Esther und Martin sind immer da, wenn man sie braucht. #00:09:12-4#

I: Und dann noch die Räumlichkeiten & die Ausstattung? #00:09:14-2#

B: Das ist auch top. Man hat alles, was man braucht. Für mich auch eine 10. #00:09:24-5#

I: Gut, dann welche 2-3 Arbeitgeber sind deiner Meinung nach, der nächster Wettbewerb für die Permanence? #00:09:32-6#

B: Das ist denke ich, sehr vom Typ abhängig. Kommt etwas auf die Präferenzen an. Verallgemeinern kann man das wohl nicht. Für mich persönlich ist es eher der ambulanten Medizin. Sprich wirklich die Hausärzte. Wobei jetzt hier in der Umgebung kein Konkurrent für mich vorhanden ist. #00:10:04-2#

I: Und dann noch als Abschluss: Wie wahrscheinlich ist es, dass du die Permanence Winterthur weiterempfehlen würdest als Arbeitgeber? Wieder von einer Skala von 1-10, wobei 1 = sehr unwahrscheinlich und 10= sehr wahrscheinlich. #00:10:15-1#

B: Wer sich dafür interessiert. Dann würde ich eine klare 10 geben. Es ist hier sehr abwechslungsreich. Bis jetzt gefällt es mir sehr hier. #00:10:24-6#

I: Wir sind schon am Ende. Hast du noch irgendetwas, was du noch gerne sagen würdest? #00:10:30-0#

B: Nein, mir fällt jetzt nichts mehr spezielles ein.

Demografische Angaben:

- Weiblich
- Zwischen 50-59 Jahren alt
- Keine Kinder
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange arbeitest du schon in der Permanence? #00:00:08-4#

B: Seit praktisch, seit Anfang 2010. #00:00:12-9#

I: Und in welchem Stellenprozent? #00:00:15-1#

B: 60%. Ursprünglich habe ich mit 40% angefangen. Dann auf 50% erhöht und jetzt 60%. #00:00:22-4#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für deine Bewerbung hier? #00:00:31-8#

B: Es ist sehr Nahe. Meine Stelle zuvor war eine reine Hausarztstelle. Dort arbeitete ich auch total 60%. Aber ich war jeden Tag dort. Es war auch immer länger als nur die 4.5 Stunden. Ich war dann den gesamten Tag beschäftigt. Hier arbeite ich 3 Tage pro Woche und 4 Tage habe ich frei. Zudem habe ich auch nicht so eine Nachbetreuung wie in der Hausarztpraxis. Wenn ich nach Hause gehe, dann bin ich fertig mit der Arbeit. Das hatte ich vorher nicht. Dort betreut man den Patienten langfristig. #00:01:12-4#

I: Gut, dann was für Erwartungen hast du an deine Arbeitgeber? #00:01:17-0#

B: Das er mich machen lässt. Ich hatte schon Arbeitgeber, welche immer irgendwie sich eingemischt hat. Aber auch, dass er mir hilft, wenn ich Hilfe möchte. Das ist hier tiptop. Ich kann immer Martin fragen, wenn ich etwas fragen möchte. Martin hilft immer total und gar nicht von oben herab. Total auf Augenhöhe. Ich kann mich völlig auf ihn verlassen. Die Unterstützung ist für mich sehr wichtig. Aber nicht, dass er mich ständig korrigiert. Aber, dass er hilft ist für mich das Wichtigste. #00:02:08-7#

I: Wie würdest du die Unternehmenskultur von der Permanence beschreiben? #00:02:24-5#

B: Das Team wechselt oft. Aber es ist nicht hierarchisch. Es ist eher flach. Man hilft sich gegenseitig. Also auch die Ärzte untereinander. Es ist wie ein Team, welches am selben Strick zieht.
#00:03:04-6#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten gibt es um deine Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?
#00:03:10-5#

B: Das hängt etwas von den Mitarbeitern ab. Wir hatten auch schon Mitarbeiter, welche zwar nett waren, aber total unerfahren und viel zu genau. Das ist zwar gut für Martin, dass nichts Falsches. Aber es geht auch viel zu lange. Mit solchen Leuten zusammenarbeiten ist dann sehr mühsam, beispielsweise bei der Nachschicht. Weil diese Leute, dann immer Nachfragen. Dann ist man am Ende schneller, wenn ich es alleine machen würde. Ich bin ja auch eine genaue. Dann verliert man sehr viel Zeit. Das hat aber schon etwas gebessert. Wir haben gesagt, dass wenn jemand so unerfahren ist, dass dann diese Person nicht noch in der Spätschicht ist. Besser tagsüber, da man dies besser auffangen kann. Dann sind wir viel mehr Leute. Dann kann man die Leute so einführen. #00:04:37-6#

I: Gibt es sonst noch Dinge, welche verbesserungswürdig sind? #00:04:46-3#

B: Die Arbeitszeiten kann man nicht ändern. Was ist, dass wenn ich am Abend vorher bis um 22:00 Uhr gearbeitet habe, dass ich dann erst um 10:00 Uhr anfangen. Das machen sie bei mir sehr gut. Ich weiss halt nicht, ob das alle so wünschen. Aber bei mir passt das. Die Abwechslung hier passt mir. Ich bin froh, dass ich nicht mehr in der klassischen Hausarztmedizin bin. Das war für mich immer schwierig, weil ich dann immer alles mit nach Hause genommen habe.
#00:06:02-9#

I: Dann, was zeichnet die Permanence als Arbeitgeberin aus? #00:06:10-2#

B: Für mich ist es sehr Nahe, der Chef ist super. Martin ist sehr nett. Er ist auch sehr kompetent. Der Lohn ist auch nicht schnell. Ich bin jeweils mit den Schichten fertig, anders als bei anderen Orten. #00:06:26-3#

I: Verglichen mit ehemaligen Arbeitgebern, was ist hier attraktiver und was weniger? #00:06:36-9#

B: Hmm, ist bei mir immer etwas dasselbe. Hier ist es Näher und der Chef ist super. Was weniger attraktiv ist, ist dass es bis 22:00 Uhr am Abend gehen kann. In der Hausarztpraxis ist es regelässiger, man konnte immer etwas zur selben Zeit ins Bett. Das ist etwas mühsam. Vor allem, wenn man etwas älter ist. Am Wochenende arbeite ich aber gerne. Mein Mann arbeitet auch unregelmässig. Dann habe ich unter der Woche mal wieder frei und das finde ich auch super. #00:07:22-6#

I: Welche Massnahmen würdest du dir in Zukunft wünschen? #00:07:31-3#

B: Bezüglich Infrastruktur sind sie ja schon dran. Ab nächster Woche sollte das besser werden. Wenn es läuft, ist es dann super. Gewisse Räume sind auch sehr klein, aber das kann man nicht ändern. Dann bezüglich Fortbildung finde ich es gut, dass viele Externe Fortbildungen machen. Die finde ich sehr spannend. Aber manchmal habe ich einfach keine Kraft am Abend nochmals hierher zu kommen. Was ich aber wieder super finden, ist die Unterstützung von Martin. Er verlässt teilweise sogar seine Sprechstunde und kommt und schaut Fälle mit mir an. Das finde ich toll. Auch bei Röntgenbilder kann ich einen Auftrag machen und er schaut sich dann die Bilder an. #00:10:18-7#

I: Gibt es etwas, was du machen könntest um die Permanence attraktiver zu machen? #00:10:24-5#

B: Ich war in letzter Zeit eher etwas zurückhalten, wenn man einspringen musste. Einfach weil so viel los war. Ich musste mich selbst schonen. Darum war ich eher etwas zurückhaltend. Ich hatte schon etwas ein schlechtes Gewissen, aber wenn ich krank werde, nützt das ja auch nichts. #00:11:11-4#

I: Ich möchte dir gerne ein paar Punkte nenne, welche ich dich bitte von 1-10 zu bewerten. Wo bei 10 das Maximum ist. Wie beurteilst du die Attraktivität der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern in Bezug auf die Lage? #00:11:35-2#

B: 8, weil es sehr zentral ist hier am Bahnhof. #00:11:40-2#

I: Das Salär? #00:11:42-0#

B: Das wäre eine 8. Ich verdiene gut. Aber im Kanton Aargau wäre es mehr. #00:12:02-5#

I: Dann der Arbeitsinhalt? #00:12:06-8#

B: 7, weil es manchmal sehr abwechslungsreich, aber im Winter hat einfach jeder Grippe und Magendarm. Aber insgesamt ist es gut. #00:12:25-4#

I: Dann das Arbeitspensum inkl. Abend- und Wochenenddienst? #00:12:29-3#

B: Ja, das ist eine 7. Das ist okay. Der Spätdienst lässt sich nicht vermeiden. #00:12:40-9#

I: Dann die Führungskultur? #00:12:42-0#

B: Die finde ich sehr gut. Wirklich eine 10! Er ist sehr kompetent. Und er kommt immer, wenn man eine Frage hat. Er hilft immer! #00:12:53-3#

I: Dann die Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:13:16-6#

B: Die Ausstattung ist top! Eine 9. Aber die Räumlichkeiten eher eine 5. Eine Hausarztpraxis hat viel grössere und schönere Zimmer. #00:13:39-7#

I: Dann, welche 2-3 Arbeitgeber sind aus deiner Sicht die Konkurrenz der Permanence? #00:13:46-4#

B: Wahrscheinlich andere Permanence. Die hat es jetzt immer mehr. Auch so Gruppenpraxen, wo man nicht selbstständig sein muss. Auch die Monvia Gruppenpraxis. Dort sind auch mehrere Ärzte und man ist angestellt. #00:14:12-7#

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass du Permanence als Arbeitgeberin weiterempfehlen würdest? Von einer Skala von 1-10, wobei 1= sehr unwahrscheinlich und 10= sehr wahrscheinlich? #00:14:38-2#

B: Sehr wahrscheinlich. Also eine 10! Halt mit den Einschränkungen, dass einem bewusst ist, dass man Schichtarbeiten hat und am Wochenende Arbeit. Viele Jüngere kommen ja aus dem Spital und dort hat man auch Nachtdienst. Das hat man hier ja nicht. Das ist ein Vorteil.

Ehemalige Interessenten / Mitarbeitende

Demografische Angaben:

- Weiblich
- Zwischen 40-49 Jahren alt
- Zwei Kinder zwischen 5 und 11 Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange haben Sie bei der Permanence Winterthur gearbeitet? # 00:02:05-6#

B: Ja, ich habe von August bis März dort gearbeitet. Also, glaube so ziemlich genau 1.5 Jahre. Begonnen habe ich im 2015 bis März 2017. #00:02:25-6#

I: Und in welchem Stellenpensum? #00:02:28-1#

B: 60%. #00:02:30-4#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für die Bewerbung bei der Permanence Winterthur? #00:02:37-2#

B: Hmm, eigentlich die Ausschreibung von den Arbeitszeiten her. Und ich war vorher am Spital tätig her. Dort arbeitet man mehr als 10 Stunden. Bei der Permanence sind es nur 8 Stunden. Zudem war die Entlohnung sehr gut. #00:03:07-1#

I: Welche Erwartung hatten Sie damals an die Permanence als Arbeitgeber? #00:03:13-3#

B: Das sie sich an die Ausschreibungen gehalten haben. Also, gute Arbeitszeiten und gute Entlohnung. Ja und, dass ich noch etwas von den Weiterbildungen profitieren kann. Ich war damals in der Weiterbildung zum Facharzt. So war es für mich toll, dass ich ein breites Spektrum an Krankheitsbildern gesehen habe. #00:03:41-9#

I: Wie würden Sie die Unternehmenskultur von der Permanence Winterthur beschreiben? #00:03:49-7#

B: Sehr flexibel. Man hat wirklich einen guten Chef mit Martin. Er führt gut. Auch ist er sehr offen. Er hat alle seine Mitarbeiter sehr ernst genommen. #00:04:26-6#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es geben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:04:37-6#

B: Hmm, das habe ich mir auch überlegt. Das habe ich mir auch überlegt, weil ich dachte, dass diese Frage sicher kommt. Ähm... Ich glaube, was von der Arbeit her war. Es war sehr repetitiv. Patienten sind alle gekommen mit ihren Problemen. Du hattest nicht wirklich einen Follow-up gehabt. Also von den Patienten. Man hat quasi Feuer gelöst. Man hat meistens Schmerzmittel gegeben und hat sie zur weiteren Betreuung zum Hausarzt gesendet. Mir hat so ein bisschen, als ist ja eigentlich die Kultur der Permanence, ist ja eine Notfallpraxis. Man hat Notfälle. Und nicht Langzeitpatienten. Das hat mir sehr gefehlt. Inwieweit Martin das jetzt verbessern kann, ist natürlich schwer. Weil das ist ja die Definition der Permanence. Ansonsten muss ich sagen, war er selber wirklich super. Er hat das toll gemacht. Ich glaube, ja. Das ist eine schwierige Frage.

Weil man das ja ein bisschen sucht, also so ein bisschen die kleinen Notfälle. Dann ist die Permanence perfekt. Und ich habe einfach irgendwann gemerkt, dass mir die Langzeitbetreuung fehlt. Ich musste ja auch weiter aufgrund der Weiterbildung. Ich bin jetzt in der Hausarztmedizin. Ich habe weniger gute Arbeitszeiten. Weniger gute Entlohnung. Aber die Langzeitbetreuung passt mir besser. Die Beziehung zu den Patienten. #00:06:43-7#

I: Wäre es für Sie eine Möglichkeit gewesen 20% in der Hausarztmedizin zu arbeiten und den Rest in der Notfallmedizin? #00:06:52-4#

B: Ja! Sehr wahrscheinlich ja! Das wäre eine gute Kombination. So dass man trotzdem noch ein Paar eigenen Patienten hat. Das hätte ich toll gefunden. Beziehungen aufbauen. #00:07:07-8#

I: Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeber aus? #00:07:15-0#

B: Die Lage ist super. Gerade im Hauptbahnhof. Auch wenn die Räumlichkeiten langsam etwas eng geworden sind. Als ich dort war, war das Team wirklich toll. Ich glaube, dass es einige Wechsel gegeben hat. Martin ist wirklich einer der besten Chefs. Er ist sehr offen. Er hat immer ein offenes Ohr. Man konnte immer zu ihm gehen mit Fragen. Das war toll. Der Lohn hat gepasst. Die Arbeitszeiten haben gepasst. Er hat wirklich auch den Bonus ausgezahlt. Es hat wirklich einfach gepasst. #00:08:11-4#

I: Verglichen mit ehemaligen/aktuellem Arbeitgeber, was war bei der Permanence attraktiver und was weniger? #00:08:21-1#

B: Weniger sicherlich der Schichtdienst. Frühdienst, Abenddienst und Wochenende. Jetzt habe ich regelmässige Arbeitszeiten. Das ist im Alter meiner Kinder jetzt toll, da sie in der Schule sind. Früher als sie noch kleiner waren, war es bei der Permanence besser. Wenn man Kinder in der Schule hat, ist es doof, wenn man am Abend oder am Wochenende arbeitet. Das ist jetzt besser. Gut, jetzt bin ich beteiligt am Umsatz. Von da her ist der Lohn jetzt auch besser. Der Lohn hat aber damals bei der Permanence gestimmt. Der Fixlohn. Vielleicht könnte man das ändern. Das man die Wahl hätte, ob Umsatzbeteiligung. Ich habe das Gefühl, dass wenn ich Umsatzbeteiligt gewesen wäre, dass ich die Zeiten genauer aufgeschrieben hätte. Ich hätte viel besser abgerechnet. Ich hätte viel genauer geschaut, wann die Patienten da sind. Wenn man einen Fixlohn hat, ist man manchmal nicht so genau, ob ein Patient 10 oder 15 Minuten bleibt. Jetzt schaue ich natürlich ganz genau. Weil ich ja davon anhängig bin. Ich schaue wirklich, wie lange habe ich effektiv. Das habe ich in der Permanence nicht so genau gemacht. Martin hat uns jeweils schon gesagt, dass wir das sehr genau machen müssen. Aber das funktioniert nicht. Wir sind ja alle auch vom Spital gekommen und waren uns das nicht gewohnt so genau zu abrechnen. Bei einer Umsatzbeteiligung würde das ja anders aussehen. Die Leute würden besser abrechnen. Ist jetzt aber so im Nachhinein. Dazumal hat es für mich gestimmt. Was besser ist, sind natürlich klar die kürzeren Arbeitszeiten. Ich konnte nach 8 Stunden gehen. Und was viel besser war die Tatsache, dass ich keine Admin hatte. Genau. Die Administration ist bei der Permanence wirklich super. Kurz und bündig. Und ein einfaches Computersystem. #00:11:11-0#

I: Wie beurteilen Sie nachfolgenden Eingeschalteten von 1-10. Wobei 10 das Maximum ist. Wie beurteilen Sie die Attraktivität der Lage der Permanence im Vergleich mit anderen Arbeitgebern? #00:11:34-0#

B: Die Lage ist top. Im Hauptbahnhof. Eine 10. #00:11:42-3#

I: Dann das Salär? #00:11:45-1#

B: Da würde ich einen 6 geben. Das ist jetzt im Vergleich mit jetzt tiefer. Einfach weil ich

Umsatzbeteiligt bin. Verglichen mit dem Spital wäre die Permanence aber einen 9. #00:12:10-1#

I: Der Arbeitsinhalt? #00:12:13-7#

B: Ja, das ist eine 6 weil es immer wieder etwas das selbe ist. Viele Leute kommen mit Schmerzen. Der Follow-up hat gefehlt. Mir hat es damals aber gefallen. Ich hatte damals aber auch öfters etwas Chirurgisches gesehen und das fand ich spannend. Vor allem weil ich ja noch in der Weiterbildung zum Facharzt war. Das hat mir sehr viel gebracht. #00:12:41-9#

I: Arbeitspensum inkl. Abend und Wochenendesdiensten? #00:12:47-1#

B: Das war okay dazumal. Eine 8. #00:12:51-2#

I: Führungskultur? #00:12:53-1#

B: Top! 10! Martin ist toll! #00:12:59-2#

I: Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:13:03-5#

B: Das war halt eng und klein. Es war so okay. Es wurde gegen Ende schon sehr eng. Eine 6. #00:13:15-0#

I: Welche von den 6 Attributen sind für Sie ausschlaggebend bei einer Stellenwahl? #00:13:23-9#

B: Ausschlaggeben ist sicherlich der Arbeitsinhalt. Und ehrlicherweise auch noch das Salär. #00:13:45-3#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence Winterthur? #00:13:56-6#

B: Oh, das ist eine sehr schwierige Frage. Ich denke, dass man das nicht so wirklich miteinander vergleichen kann. Für mich sind es andere Permanence und auch die effektive Notfallstation im Spital. Man kann es nicht mit einer Hausarztpraxis vergleichen. Stationär im Spital ist auch wieder komplett etwas anderes. #00:15:17-7#

I: Warum haben Sie sich damals entschieden Ihre Arbeitsstelle zu wechseln? #00:15:22-3#

B: Ich musste aufgrund meiner Weiterbildung. Es wurde maximal 1 Jahr 100% angerechnet. Darum war ich 1.5 Jahre 60% bei der Permanence. Ich habe mich dann aber bewusst in eine Hausarztpraxis gewechselt. Ich wollte unbedingt die Langzeitbetreuung noch machen können. #00:15:51-3#

I: Was hätte die Permanence Winterthur machen können um Sie wieder zurückzugewinnen? #00:16:03-2#

B: (lacht). Es müsste wirklich eine Kombination von Hausarztmedizin und Notfallmedizin angeboten werden. Ich würde nicht mehr in eine reine Notfallpraxis zurückwollen. Einfach von der Arbeit her. Bei mir kommt zusätzlich noch dazu, dass ich jetzt in Männendorf wohne. Das ist zu weit weg. Für mich ist die Schmerzgrenze bei 40 Minuten mit den Kindern. Obwohl ich mir das jetzt schon überlege, ob ich nicht noch näher arbeiten möchte. Ich habe es mir aber auch schon überlegt, ob ich wieder zurück möchte. Irgendwann vielleicht schon, wenn die Kinder etwas

grösser sind. #00:17:37-1#

I: Als letzte Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen würden? Von einer Skala von 1-10, wobei wieder 10 das Maximum ist? #00:17:44-8#

B: Sehr gross. Eine 10. Ich habe das schon oft Kollegen weiterempfohlen. Wenn Leute das suchen, also so eine Notfallpraxis, dann kann ich das nur empfehlen. #00:18:02-7#

I: Gut, gib es sonst noch etwas, was Sie noch sagen möchten? #00:18:11-9#

B: Das eine ist sicher, dass mit dem Umsatz. Wir hätten sicherlich besser abgerechnet. Das andere ist die Zusammenarbeit mit den MPAs. Sie waren zwar lässig. Aber wenn ich es jetzt vergleiche, dann muss ich sagen, dass die MPAs jetzt wirklich top sind. Die machen alles. Ich kann wirklich sagen, du kannst du bitte diesen Bericht anfordern und sie tun es. Das konnte ich damals in Winterthur nicht. Für mich waren die MPAs in Winterthur entweder niedrig besetzt oder überfordert. Manchmal kam auch die Antwort, dass sie keine Zeit hatten. Sie waren wirklich nett, aber das könnte besser sein. Jetzt machen die MPAs bei dieser Hausarztpraxis viel mehr. Sie erledigen dies kommentarlos. Klar, die MPAs sind sich das auch gewöhnt. Aber bei der Permanence musste ich dies viel selber machen. Ist aber sicherlich schwierig. Ansonsten hat es mir sehr gut gefallen. #00:19:57-9#

Demografische Angaben:

- männlich
- Zwischen 40-49 Jahren alt
- Keine Kinder
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange haben Sie bei der Permanence in Winterthur gearbeitet? #00:03:43-1#

B: Ja, zusammengefasst etwa 6-7 Jahre. Hatte zwei Mal eine kleinere Unterbrechung dabei. Ich war aber von Anfang an dabei mit Martin. Die Permanence Winterthur wurde ja im 2010 eröffnet. #00:03:51-8#

I: Welches Stellenprozent? #00:03:54-1#

B: Ähm, das war sehr unterschiedlich. Ich habe 40-100% gearbeitet. Am längsten aber 80%. #00:04:04-1#

I: Okay. Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence Winterthur? #00:04:19-8#

B: Ich war ja einer der ersten Ärzte. Für mich war der Grund, dass es damals im 2010 das Konzept neu war. Es gab glaube ich nur Zürich und Bern, welche eine Walk-In Praxis hatten. Ich finde das sehr interessant. Das Konzept als Notfallpraxis fand ich sehr spannend. Das hat sich mit der Zeit auch ziemlich gewandelt. Das hat sich aber im Falle der Permanence sehr gewandelt. Für mich ist die Permanence Winterthur keine Notfallpraxis mehr. War auch mit einer der Gründe, warum ich damals dann gegangen bin. Zudem ist Martin ein Freund meines ehemaligen Vorgesetzten und der hat mir dann Martin empfohlen. So habe ich mir dann das angeschaut? #00:05:32-4#

I: Darf ich noch kurz nachfragen, Sie haben gesagt, dass die Permanence für Sie keine Notfallpraxis mehr ist. Könnten Sie das noch etwas erläutern? #00:05:36-0#

B: Ja, es gibt verschiedene Gründe warum ich nicht mehr da arbeite. Und einer davon ist die Tatsache, dass ich finde das sich die Permanence von einer Notfallpraxis gewandelt hat. Früher sind wirklich Leute gekommen sind, welche wirklich ein Problem hatten. Was weiss ich, irgendeine Wunde oder ein Bruch. Oder am Wochenende einer Lungenentzündung eingefangen haben. Jetzt hat sich aber in der Zeit dann so gewandelt, dass das eigentlich zu einer allgemeinen Sprechstunde geworden ist. Also, macht auch am Samstagabend eine Sprechstunde, weil ein Patient müde ist. Oder die einen Pickel haben. Oder sonst so etwas. Das ist für mich keinen Notfall. Dafür könnten man einfach zum Hausarzt gehen. Es gibt auch Leute, die für eine Blutentnahmen kommen. Das ist was, was ich sehr schlecht finde. Wenn ich mich schon am Freitag, Samstag und Sonntag bis 22:00 Uhr dahinstelle, dann sollen es auch Notfälle sein. #00:07:09-3#

I: Welche Erwartungen hatten Sie damals an die Permanence als Arbeitgeber? #00:07:18-0#

B: Ja, eigentlich nicht viel. Ich war noch nicht ganz fertig mit der Ausbildung zum Facharzt und habe gehofft, dass ich noch sehr viel lernen kann. Das war ja auch sicherlich der Fall. Am Anfang waren nicht ganz so viele Ärzte tätig und der Martin war eigentlich fast die ganze Woche da und ansprechbar bei Fragen und Problemen. Das war toll. Das war für mich auch sehr wichtig. Ansonsten hatte ich keine besonderen Erwartungen. Das Konzept war interessant und spannend.

Das war für mich der Hauptgrund. #00:08:10-0#

I: Dann wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? #00:08:22-0#

B: (überlegt sehr lange). Das finde ich sehr schwierig. Sicherlich flache Hierarchien. Martin ist mittlerweile auch ein Kollege. Er war weit mehr als ein Chef. Das sicherlich. Nur das hat sich auch über die Jahre gewandelt. Ich glaube, dass Martin jetzt generell etwas weniger involviert. Ansonsten kann ich das schlecht was sagen. Mir fällt nichts ein. #00:10:01-2#

I: Kein Problem, dann gehen wir doch zur nächsten Frage. Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es gegeben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:10:06-5#

B: Also, das ist auch so ein Ding. Wir haben damals schon 2013/2014 haben wir uns regelmässig, also die Assistenten, die da gearbeitet haben. So was kann man besser machen und wie kann man die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Da gab es damals schon Dinge. Diese Dinge sind aber damals beim Martin nicht auf Gehör gestossen. Vor allem ein grosser Punkt waren die Öffnungszeiten. Aber auch die Tatsachen, dass die Permanence weg geht von einer Notfallpraxis. Der Fokus sollte wieder mehr daraufgelegt werde. Für gewisse Sachen ist ja der Hausarzt da. Und nicht die Permanence samstags und sonntags um 22:00 Uhr. Auch wäre es nicht falsch am Wochenende um 21:00 Uhr zu zumachen. Das wäre schon sinnvoll. Oder sogar um 20:00 Uhr. So wird es ja auch in anderen Permanence gemacht. Das stoss aber schon damals auf taube Ohren. Er hat das immer abgelehnt. Das wäre aber ein grosses Ding gewesen. Aus meiner Sicht ist es halt immer mehr dazu geworden, dass es nicht mehr darum ging den Notfallansprechpartner zu sein. Es geht vielmehr darum eine Dienstleistung zu erbringen und möglichst grosse Patientenzahlen zu generieren. Das hat mich gestört. #00:12:22-4#

I: Gut, was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeber aus? #00:12:30-2#

B: Hmm, für mich ist das keine einfache Geschichte. Meiner Meinung nach läuft es zwangsläufig darauf hinaus, dass Leute da nicht lange dort arbeiten, weil es anstrengend ist. Das Sozialleben leidet schon sehr, wenn man immer am Wochenende arbeiten muss. Vor allem wenn man am Wochenende nicht so lange arbeiten müsste. Das System ist halt so, dass man keine durchgehende Schicht hat. Man hat einen ständigen Wechsel. Es kann also sein, dass man zwei Frühdienste hat morgens um 7. Dann kann es sein, dass man noch drei Spätdienste hat. Das kann dann sein, dass man am Morgen um 7 Uhr schon wieder dastehen muss. Das ist auch eine Sache, welche unglücklich ist. Es wird schon auch zunehmend darauf geachtet, aber es passiert immer noch. Aber wenn man so arbeite, gibt keinen vernünftigen Schlaf. Ich denke, dass so abends eine oder zwei Stunden weniger das System deutlich entspannen würden. Aber das ist wohl heute gar nicht mehr möglich. Da die Permanence so vom Notfall weggekommen ist #00:15:15-8#

I: Verglichen mit ehemaligen Arbeitgebern, was finden Sie bei der Permanence attraktiver und was weniger attraktiv? #00:15:22-4#

B: Attraktiver ist natürlich die Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten sind deutlich kürzer. Bis auf den Spätdienst sind die Zeiten klar begrenzt. Das war im Spital anders. Das heisst, man kann nach der regulären Arbeitszeit gehen. Man muss nicht noch 2 Stunden Briefe diktieren. Das funktioniert eigentlich ganz gut. Das ist eine Sache. Natürlich ist auch der ganze Büroaufwand. Das ist relativ wenig im Vergleich zum Spital und auch einer Hausarztpraxis. Das ist aus meiner Sicht sehr attraktiv. Die Bezahlung ist auch, denke ich, für einen allgemein Mediziner eher hoch. Aber natürlich auf dem Dienstmodell schon gerechtfertigt. Was macht sie sonst noch attraktiv? Im Prinzip ist jeder immer ansprechbar. Wenn man als neuer dort anfängt, weiss man, dass man nicht alleine ist. Das war früher sehr, sehr attraktiv für mich. Vor allem der noch in der

Ausbildung ist zum Facharzt. Nur das hat natürlich auch deutlich nachgelassen weil halt durch die ganzen Wechsel die Qualität sehr nachgelassen hat. Auch im Hinblick auf die Ausbildung, - welche die Kollegen jetzt haben, die da arbeiten. Das ist was anderes als vor 7-8 Jahren. #00:17:35-1#

I: Und was ist deutlich weniger attraktiv? #00:17:41-6#

B: Ja, es auf der einen Seite sagen ich, dass es etwas Positives ist, dass man seine Arbeitszeiten geregelt hat. Aber dieser Wechsel von den Schichten ist sehr anstrengend. Das ist wirklich ein Problem. Ich hatte das mal durchgerechnet und es ist deutlich über 60% wo man halt ausserhalb der normalen Arbeitszeiten arbeitet. Also Abend und Wochenenden. Das ist schon viel und sehr unsozial. Als ich 80% gearbeitet habe, habe ich nicht viel anderes gemacht. Oder beziehungsweise nicht viele andere Menschen gesehen. Ich habe immer gearbeitet, wenn die frei hatten. Das auch ein ganz wichtiger Punkt. Das ist einfach, wenn man da mit viel Stellenprozent arbeitet, ist das unsozial. Ich glaube für Familien ist es noch ganz gut. Da kann man das besser regeln. Aber für Leute wie mich die keine Kinder haben, ist das schwierig. Aber es sein dann dahingestellt wie gut das für die Beziehung ist. Das ist aber eine andere Frage. #00:19:23-4#

I: Gerne würde ich Ihnen jetzt ein paar Punkte nennen, welche sie von 1-10 bewerten. Wobei die 10 das Maximum ist. Die Frage ist immer dieselbe: Wie beurteilen Sie die Attraktivität der Permanence Verglichen mit anderen Arbeitgebern? In Bezug auf die Lage? #00:19:41-7#

B: Ja, das geht eigentlich nicht viel besser. Das ist einen 10. #00:19:51-8#

I: Dann das Salär? #00:19:54-1#

B: Ja, einen 9. Das ist schwierig in der Schweiz vergleiche zu kriegen. Man redet hier ja nicht so wirklich über das Geld. Aber ich habe das Gefühl, dass man in der Permanence mehr verdient als ein Durchschnittsgehalt eines Oberarztes im Spital. Und das ist gut. Vor allem weil man ja weil man weniger lange arbeitet. Auch im Vergleich zu jemanden der in einer normalen Hausarztpraxis arbeitet. Es könnte aber auch noch mehr sein, weil ich das Gefühl habe, dass die Permanence eine richtige Goldgrube ist. Dort wird ein guter Gewinn gemacht. #00:20:57-4#

I: Meinen Sie beispielsweise mit einer Umsatzbeteiligung? #00:20:58-0#

B: Das war immer irgendwie ein Thema. Da habe ich auch irgendwann den Martin darauf angesprochen. Nicht nur weil ich mehr verdienen wollte, sondern weil ich auch einfach einen Einblick in das System haben wollte. Das hat aber dann aber irgendwie abgelehnt. Das war mal Thema. Aber anscheinend wollen sie es jetzt nicht mehr. Aber das hat auch guten Gründe. Also, ich habe schon Leute gesehen, die dann anfangen teurer Medikamente zu verschreiben, weil sie mehr verdienen. Das muss meiner Meinung nach auch nicht sein. #00:21:45-2#

I: Dann der Arbeitsinhalt? #00:21:47-6#

B: Der Inhalt? Ja das ist natürlich einen glatte 10. Weil man prinzipiell mit allem was die Medizin zu bieten hat zu tun hat. Mal abgesehen von Kindern. Aber das ist meiner Meinung nach auch nicht so ganz falsch. #00:22:05-8#

I: Dann das Arbeitspensum (inkl. Abend und Wochenendedienst)? #00:22:12-5#

B: Ja, das geht halt.... Ja, das ist eine 2. Aufgrund des Schichtwechsels und der sehr unglücklichen Verteilung. Mal ein Wochenende oder mal einen Abend ist kein Thema. So ein, zwei Abende in der Woche resp. als Wochenende. Es ist ja deutlich mehr als 2/3 der Zeit. Das ist nicht gut. Alles

was weniger ist, wird sicherlich dazu beitragen, dass die Leute länger bleiben. Aber das ist halt auch schon seit Jahren sich abgezeichnet hat. Das Problem ist aber hier auch wieder die Öffnungszeiten. Man müsste wirklich früher zu machen. Oder mehr Ärzte hinstellen. Dann würde es schneller gehen. Das würde den Spätdienst auch weniger stressiger machen. Aber das war immer ein grosses Thema. Ist auch sehr schwierig zu lösen. #00:23:47-0#

I: Dann die Führungskultur? #00:23:49-1#

B: Ja, also mit Martin war es nie ein Problem. Mit Martin kann man über alles sprechen. Auch wenn er sicherlich seine Ansichten hat, er weiss was er will und was nicht. Mit Esther ist das eine andere Geschichte. Das ist auch der Hauptgrund warum ich gekündigt habe. Bei Esther ist das anders. Sie hat mit vielen Leuten Probleme bekommen als sie in die Leitung gewechselt hat. Sie hat da zu viel Ärger beigetragen. Ja, es haben viele das Gefühl, dass da mangelnde Führungsqualitäten vorliegen. Auch was Kompetenzen angeht. Aber Martin ist toll. Er ist sehr offen für vieles und ansprechbar. Eine 6. #00:25:29-9#

I: Dann die Räumlichkeiten und Ausstattung? #00:25:35-5#

B: Eine 8. Denn man konnte nie in Ruhe einen Kaffee trinken. Es hat zu wenig Platz. In der Küche sind dann immer ständig Sitzungen. #00:26:07-1#

I: Und von diesen sechs Attributen, welches waren die Wichtigsten bei der Wahl eines Arbeitgebers? #00:26:19-4#

B: Ich denke, der Arbeitsinhalt und das Pensum. Zudem dann auch noch die Führungskultur. Für mich klar am wichtigsten. #00:26:57-2#

I: Dann welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächste Konkurrenz für die Permanence? #00:27:03-2#

B: Sicher das Spital. Und dann natürlich jede andere Walk-In Praxen. Und dann halt auch die Hausarztpraxen. Früher haben die Meisten dorthin gewechselt. Oder dann wenige ins Spital, weil es denen zu langweilig war. #00:27:51-5#

I: Warum haben Sie sich damals entschieden die Arbeitsstelle zu wechseln? #00:28:05-2#

B: Aus all den Gründe die ich schon erwähnt habe. Sicherlich ausschlaggebend war Esther. Dann sicherlich die Tatsache, dass die Permanence keine richtige Notfallpraxis ist. Und der ständig wechselnde Sichtdienst. #00:28:47-1#

I: Was hätte die Permanence tun können um Sie zu behalten als Mitarbeitenden? #00:29:01-2#

B: Andere Führung und zurück zu einer richtigen Notfallpraxis. #00:29:12-5#

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die sondern Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen würden? Auch wieder auf einer Skala von 1-10, wobei 10 das Maximum ist. #00:29:34-2#

B: Mittlerweile würde ich sagen eine 8. Aber Tendenz sinkend. Ich habe von Anfang an immer gesagt, dass das eine super Sache für Leute welche in der Ausbildung sind und Erfahrungen sammeln möchten in der ambulanten Medizin. Das ist auch weiterhin so. Aber halt nur für ein bis zwei Jahre. Länger sicher nicht. #00:30:29-1#

I: Gut, das wäre es von meiner Seite. Haben Sie sonst noch etwas von Ihrer Seite? #00:30:34-1#

B: Also, über die Arbeitszeiten haben wir gesprochen. Was mich auf die Dauer mit am meisten gestresst hat, war die Spätdienste. Vor allem die letzten. Also so von 18:00-22:00. Das ist sehr entscheidend die dort arbeiten. Das ist eine ganz unangenehme Zeit. Dort kommen viele Patienten. Man weiss, dass man um 22:00 Uhr gehen möchte. Dann wird nur noch das Minimum gemacht. Patienten werden durchgeschleust um irgendwie da Herr der Situation zu werden. Das ist auf Dauer denke ich ein ganz wichtiger Punkt. Dieser muss irgendwie anders geregelt werden. Ich habe da auch häufiger mit Martin darüber gesprochen. Es scheint aber so, dass das nicht so klar geäussert wird. Aber ich glaube, dass dies einer der ganz wichtigen Punkte. Dieser Punkt wird auch immer wieder unterschätzt vom Martin.

Demografische Angaben:

- männlich
- Zwischen 40-49 Jahren alt
- Keine Kinder
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange haben Sie bei der Permanence Winterthur gearbeitet? #00:01:04-8#

B: Letztes Jahr im April acht Monate lang. #00:01:08-3#

I: Und welchem Stellenpensum? #00:01:12-0#

B: 100% #00:01:14-5#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence in Winterthur? #00:01:22-6#

B: Es war nicht wirklich eine Bewerbung. Ich war im 2014 schon mal für 1.5 Jahre bei der Permanence angestellt. Ich kam von Australien zurück. In derselben Zeit hat Martin eine Mail geschrieben, ob jemand der ehemaligen Mitarbeiter Zeit hätte bei ihm zu arbeiten. Dann dachte ich mir, dass das passt bis ich etwas Besseres finde. #00:02:31-4#

I: In welchem Stellenprozent waren Sie damals tätig bei der Permanence? #00:02:31-8#

B: Auch wieder 100%. #00:02:35-7#

I: Welche Erwartungen hatten Sie damals an die Permanence Winterthur als Arbeitgeber? #00:02:45-2#

B: Also beim zweiten Mal? Bei ersten Mal war es ja schon etwas anders. Aber beim zweiten Mal kannte ich ja wie es so einigermassen läuft. Also ich sage jetzt mal das vom zweiten Mal. Erwartungen ja, das ist schwierig. Ich muss etwas überlegen. Was waren meine Erwartungen? (denkt sehr lange nach) Natürlich zeitgerechte Entlohnung. Anerkennung. Natürlich auch die Einhaltung der Arbeitszeiten. Das sind so die Punkte, welche mir in den Sinn kommen. #00:03:45-5#

I: Und welche beim ersten Mal? #00:03:51-4#

B: Also, bezüglich der Erwartungen kann ich es gar nicht mehr so sagen. Das erste Mal war ja im 2014. Das ist schon sehr lange her. Aber damals war es schon anders als letztes Jahr. Es war ein anderes Arbeiten. #00:04:20-7#

I: Was war dann anders? #00:04:27-2#

B: Sagen wir mal so: Die Arbeit ist sehr, sehr viel intensiver geworden. Hauptsächlich, weil es mehr Patienten gibt. Diese Zahlen sind explodiert. #00:04:49-8#

I: Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Permanence Winterthur beschreiben? #00:04:57-6#

B: Also, dass muss ich so sagen. Das sind halt alles sehr heikle Themen. (überlegt sehr lange) Wie soll ich das sagen. Martin ist ein wirklich cooler Typ. Ich kann ihn sehr gut leiden. Er war auch der Hauptgrund warum ich nochmals zurückgekommen bin. Ich mochte ihn auch sehr als Chef. Und ähm, er ist ein sehr flotter Typ. Natürlich gibt es zwei, drei Sachen, welche nicht so... Welche er hätte besser machen können. Aber das werde ich ihm auch mal persönlich sagen. Das sage ich jetzt nicht Ihnen. Aber es ist schon nicht alles 1A, was er gemacht hat. Aber im Grossen und Ganzen ist er wirklich ein sehr fairer Chef. Und ähm... Die Frage war ja immer noch über die Unternehmenskultur oder? Und ähm, also ich hatte manchmal etwas das Gefühl, dies können sie ruhig einbauen, dass manchmal die obere Etage nicht so ganz genau weiss, wie es auf der anderen Seite der Praxis ist. Das Patientengut ist etwas anders als bei diesen zwei. Und ähm, ich hatte das Gefühl, dass die Beiden nicht immer genau wissen, was da genau bei uns eigentlich wirklich abläuft. Ihnen ist nicht bewusst, dass es wir deutlich anstrengender haben als sie. Also, das heisst auch Fachlich. Das muss ich ehrlich sagen. Wir hatten viel mehr, also schon nicht immer, aber trotzdem sind viele Sachen gekommen, wo ich sagen muss, da haben wir relativ viel Verantwortung übernommen. Da denke ich, das sollte besser werden. Ihnen sollte bewusst sein, was auf der anderen Seite abläuft. Rein von der Führung her möchte ich mich nur über Martin äussern. Wie ich schon gesagt habe, er hat es eigentlich gut gemacht. Er war ein fairer Chef. Es gibt zwei, drei Sachen, welche mir nicht gefallen haben. Dies werde ich ihm aber mal persönlich sagen. Das möchte ich hier nicht sagen. Ja, ansonsten war es eine freundliche Atmosphäre. Aber es herrschte manchmal schon ein Unmut. Sagen wir so, die Atmosphäre war schon etwas schlechter als wie ich das erste Mal war. Das muss man schon sagen. Und was soll ich sonst sagen? Ja, also eben es schon heikle Sachen. Ich möchte diese eigentlich nicht bringen. Ich glaube, das wäre es. Der Rest werde ich Martin mal persönlich sagen. #00:09:36-5#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es gegeben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:09:43-1#

B: Also, ich glaube... Ich finde.... Die Anerkennung von dem was man macht. Das müsste besser werden. Das sind zum Teil wirklich kleine Gesten. Eine gewisse Wertschätzung sollte schon da sein. Sie sollten wissen, dass man intensiver gearbeitet hat. Ein kleines Dankeschön wäre nett. Und finanzielle tut er es ja schon. Ich habe zwar davon nichts mitbekommen. Aber ich weiss das. Aber einfach die Wertschätzung ist für mich etwas zu wenig durchgedrungen. Für das was ich geleistet habe. Und ansonsten, was könnte noch besser werden? Eigentlich ist es vor allem dies. Auch die Arbeitsbelastung ist zu gross. Ich verstehe auch, es ist das Modell, welches es schwierig macht das zu ändern. Aber entweder war es angenehm oder zu intensiv. Ich meine 50% der Tage waren so intensiv. Das ist halt schwierig. Man kann nicht immer über dem Limit arbeiten. Nicht so viel. Jeder hat sein Arbeitstempo und wenn das Arbeitstempo die ganze Zeit so hoch ist, ist das nicht gesund. Da brennt man aus und hat zwangsläufig ein Burnout. (Lautsprecherdurchsage im Hintergrund). Warten Sie, können Sie mir in fünf Minuten nochmals anrufen? Dann kann ich besser reden. #00:11:39-0#

I: Ja klar. Kein Problem.

I: Gut, haben Sie noch Ergänzungen zur vorherigen Frage?

B: Nein.

I: Was zeichnet die Permanence als Arbeitgeber aus?

B: Wenn ich nicht so grosse Ansprüche an meinen Beruf habe ist es vielleicht okay. Wenn ich noch Kinder zu Hause habe und nur 40% arbeite dann passt das sicher. Dann brauche ich auch nicht so eine Herausforderung. Wenn ich aber 100% arbeite, dann möchte ich schon das anwenden können, was ich gelernt habe und was ich kann. Ich habe es Martin auch schon ein paar Mal

gesagt habe: Medizin besteht nicht nur aus Halsweh, Huste, Rückenschmerzen. Die Diagnosen, welche man stellt, kann man an zwei Händen abzählen.

I: Erachten Sie die reine Hausarztmedizin spannender?

B: Ja, definitiv. Dort hat man eine Langzeitbetreuung der Patienten. Es ist viel breiter und vielfältiger. In der Permanence sieht man den Patienten nur einmal und dann müssen wir ihn weiterverweisen. Dann habe ich keinen Verlauf mehr. Ich weiss nichts über ihn. Als Hausarzt ist das nicht der Fall.

I: Verglichen mit ehemaligen Arbeitgebern, was finden Sie bei der Permanence attraktiver und was weniger?

B: Ich verdiene jetzt weniger. Aber das habe ich in Kauf genommen. Ich kann jetzt wieder im Spital arbeiten und sehe so sehr viel. Ich habe viele spannendere Dinge, medizinisch her gesehen. Das sind so die Unterschiede.

I: Wie beurteilen Sie auf einer Skala von 1-10 die die Attraktivität der Permanence im Vergleich zu anderen Arbeitgebern? Wobei 10 das Maximum ist. Wie beurteilen Sie die Lage?

B: Eine 9, weil es ist gerade am Bahnhof. Es ist zentral.

I: Das Salär?

B: Muss man unterscheiden zwischen Spital und privaten Praxen. Verglichen mit dem Spital ist es jetzt besser. Aber verglichen mit anderen Praxen ist es schlechter. Verglichen mit einer Hausarztpraxis würde ich eine 3 geben. Mit dem Spital ist es einen 7.

I: Dann der Arbeitsinhalt?

B: Da würde ich eine 2 geben. Es gibt ja mehr als nur Halsschmerzen.

B: Machen Sie eine zwei

I: Ein zwei. Okay. Und die Führungskultur?

B: Hmm, da muss man unterschieden zwischen Esther und Martin. Wen meinen Sie?

I: Zuerst Martin

B: Eine 8. Eben wie ich gesagt habe. Es gibt zwei, drei Sachen, welche ich gar nicht gut fand. Aber das muss ich ihm persönlich sagen. Das wäre nicht korrekt, wenn ich das jetzt Ihnen sagen. Er hat immer ein offenes Ohr. Er ist ein sehr freundlicher Chef.

I: Und Esther?

B: Also, über sie möchte ich mich nicht äussern.

I: Okay, dann Räumlichkeiten & Ausstattung?

B: Da kann man eine 9 geben. Es ist modern. Und falls man mal etwas nicht hat, dann steht es am nächsten Tag bereit.

I: Welche dieser Attribute sind am wichtigsten?

B: Klar der Arbeitsinhalt und die Arbeitszeiten. Der Lohn muss schon auch stimmen. Ist aber verglichen mit dem andern nicht so wichtig.

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?

B: Ähm ja schon die grossen Arztpraxen wie MedBase. Überall wo man angestellt arbeiten kann.

I: Dann warum habe Sie sich entschieden Ihre Arbeitsstelle bei der Permanence zu wechseln?

B: Weil ich es medizinisch nicht so interessant finde. Und dann die Arbeitszeiten. Das waren so die beiden Hauptgründe. Und weil die Arbeitszeiten gehen auf die Dauer wirklich nicht. Diese zwei Dinge.

I: Was hätte die Permanence tun sollen um Sie als Mitarbeitenden behalten zu können?

B: Ich glaube, er hätte mir mehr Lohn geben müssen. Resp. anbieten. Ehrlicherweise hat er mich das schon gefragt. Aber ja, ehrlicherweise ich wäre sehr wahrscheinlich auch mit mehr Lohn nicht geblieben. Aber ich denke, dass ist sicherlich ein Faktor. Die Arbeitszeiten sind wirklich schrecklich. Vor allem machen das andere Permanence ja anders. Und wie schon gesagt, es ist nicht nur die Tatsache, dass man bis spät arbeiten muss. Es ist wirklich auch das Arbeitstempo. Kein normaler Hausarzt arbeitet so. Aber eben, das liegt natürlich auch in der Natur der Permanence das man nicht weiss, wie viele Patienten noch kommen. Aber wenn dann plötzlich eine Bombe kommt and muss man sehr Gas geben. Das ist schon eine Belastung. Die Leute kommen und man weiss, dass man die alle abarbeiten muss. Die Patienten kann man ja nicht ewig lang warten lassen. Man weiss ja nie was einem erwartet. Das könnte Sie auch als Vorschlag bringen: Wenn man sieht, dass es viele Patienten sind abends um neun Uhr. Dann muss man halt einfach keine mehr aufnehmen. Dann sagt, man jetzt ist fertig. Ansonsten schafft man es nicht mehr bis 22:00 Uhr. Aber nicht bis um 22:00 Uhr nehmen wir alle auf und dann muss man die abarbeiten. Wenn man sieht, dass noch vier Leute am Warten. Dann werden einfach um 21:00 Uhr keine Leute mehr aufgenommen.

I: Wäre es für Sie auch eine Möglichkeit gewesen zu bleiben, wenn Sie sagen wir zwei Tage in die Hausarztmedizin gekonnt hätten und der Rest in der Notfallpraxis?

B: Eher drei/zwei. So wäre es eine Möglichkeit gewesen.

I: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen von einer Skala von 1-10? Wobei 10 äusserst wahrscheinlich ist.

B: 4-5. Ich würde ja eher eine 4 machen. Ja, weil die Arbeitszeiten sind schon heftig.

I: Okay, von meiner Seite ist das Interview fertig. Gibt es sonst noch etwas, was Sie mir sagen möchten?

B: Das Wichtigste habe ich Ihnen gesagt. Die obere Etage muss sich mal bewusst werden, was die andere Seite leistet. Die Anerkennung muss besser werden. Und die Arbeitszeiten sind auch nicht gut. Habe ich ja gesagt. Ich glaube, dass ich Ihnen das wichtigste gesagt habe.

Demografische Angaben:

- weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Keine Kinder
- Damals in der Facharzt-Weiterbildung

I: Wie lange haben Sie bei der Permanence Winterthur gearbeitet? # #00:01:06-2

B: Ziemlich genau zwei Jahre. #00:01:07-6#

I: Und in welchem Stellenpensum? #00:01:09-3#

B: Angefangen habe ich mit 100%. Im Laufe der Zeit dann aber auf 60% reduziert. #00:01:14-6#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für die Bewerbung bei der Permanence Winterthur? #00:01:19-5#

B: Ein ehemaliger Arbeitskollege hat mir die Permanence empfohlen. Er hat damals auch in der Permanence gearbeitet. Und ich fand, dass das eine gute Möglichkeit ist mal in den ambulanten Bereich zu sehen. Vor allem, weil ich ja in der Weiterbildung zum Facharzt war. #00:01:36-9#

I: Welche Erwartung hatten Sie damals an die Permanence als Arbeitgeber? #00:01:38-3#

B: Für mich war es ganz wichtig, dass ich Erfahrungen im ambulanten Bereich sammeln könnte. Konnte ich auch. Ich habe in diesen zwei Jahren sehr viel gesehen. #00:01:44-8#

I: Wie würden Sie die Unternehmenskultur von der Permanence Winterthur beschreiben? #00:01:46-1#

B: Die Stimmung untereinander war immer super. Auch waren Martin und Esther sehr flexibel. Das fand ich angenehm. #00:01:56-6#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es geben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:01:58-6#

B: Also, ich kam ja vom Spital. Es war wirklich eine gute Möglichkeit in den ambulanten Bereich zu sehen. Was mir aber dann doch gefehlt hat, war die Langzeitbetreuung. So fehlt halt auch ein gewisses Patientenspektrum. #00:02:06-6#

I: Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeber aus? #00:02:09-1#

B: Was mir wirklich gut gefallen hat, war der Umgang miteinander. Es war eine sehr freundliche Arbeitsatmosphäre. Das kannte ich so vom Spital her nicht wirklich. Auch waren die Dienste angenehmer als im Spital. Man hat ja keine Nachtdienste. Was ich auch toll fand, war ihre Flexibilität als ich das Pensum reduzieren wollte. #00:02:26-4#

I: Verglichen mit ehemaligen/aktuellem Arbeitgeber, was war bei der Permanence attraktiver und was weniger? #00:02:29-1#

B: Attraktiver sicher die Flexibilität und vor allem die gute Atmosphäre. Ich war ja auch eher

unerfahren und ich durfte alle im Team fragen. Fand ich super. Was ich weniger gut fand war meine empfundene Distanz zum Patienten. Bei der Permanence bist du ein Dienstleister für die Patienten. Das ist bei einer Hausarztpraxis anders. #00:03:02-3#

I: Wie beurteilen Sie nachfolgenden Eingeschalteten von 1-10. Wobei 10 das Maximum ist. Wie beurteilen Sie die Attraktivität der Lage der Permanence im Vergleich mit anderen Arbeitgebern? #00:03:07-5#

B: 10. Besser geht es denke ich nicht. Vor allem auch, wenn man auf die ÖV angewiesen ist.. #00:03:09-6#

I: Dann das Salär? #00:03:10-8#

B: Eine 9. Es ist deutlich besser als im Spital. #00:03:12-0#

I: Der Arbeitsinhalt? #00:03:13-2#

B: Jetzt so rückblickende eine 6. Damals war es schon spannend, weil ich ja noch in der Weiterbildung zum Facharzt war. Trotzdem hat man halt schon immer etwas dasselbe. Es fehlen hatl einfache Krankheiten wie Diabetes. Auch ältere Patienten fehlt, was ja auch sehr spannend ist. Aber damals hat es mir schon gut gefallen so frisch vom Spital. #00:03:26-5#

I: Arbeitspensum inkl. Abend und Wochenendesdiensten? #00:03:28-2#

B: Eine 8. Als ich 100% gearbeitet habe, war es schon viel. Aber so mit 60% war es super. #00:03:32-2#

I: Führungskultur? #00:03:33-8#

B:7. War okay. Hatte schon bessere Chefs, aber auch deutlich schlechtere. Vor allem im Spita. #00:03:36-1#

I: Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:03:37-6#

B: 8. Die Ausstattung ist toll. Da hat man mehr als in vielen Hausarztpraxen. Aber die Räume sind schon sehr eng. #00:03:40-8#

I: Welche von den 6 Attributen sind für Sie ausschlaggebend bei einer Stellenwahl? #00:03:45-9#

B: Hmm... Sicher der Arbeitsinhalt und Arbeitszeiten. Ist für mich sehr wichtig. Aber auch die Lage finde ich wichtig. Ich bin nicht bereit 60 Minuten zu pendeln. #00:03:49-#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence Winterthur? #00:03:53-0#

B: Finde ich sehr individuell. Kann man sicher nicht verallgemeinern. *Überlegt lange*. Ich denke, dass alle grösseren Hausarztpraxen eine Konkurrenz sind. Und dann halt auch andere Notfallpraxen, wenn man in dieser Richtung abreiten möchte. #00:04:20-2#

I: Warum haben Sie sich damals entschieden Ihre Arbeitsstelle zu wechseln? #00:04:23-1#

B: Für das Ende meiner Facharztausbildung musste ich das. War aber auch okay. Ich denke, nach

zwei Jahren hat man die Notfallpraxis gesehen. #00:04:31-6#

I: Was hätte die Permanence Winterthur machen können um Sie wieder zurückzugewinnen?
#00:04:34-0#

B: (lacht). Ich musste ja wirklich gehen. #00:04:40-3#

I: Als letzte Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber weiterempfehlen würden? Von einer Skala von 1-10, wobei wieder 10 das Maximum ist?
#00:04:43-5#

B: Ich denke eine 8. Es hängt halt vom Ausbildungsstand und persönlichen Weiterbildungszielen ab. Aber zumindest für ein Jahr ist das sicher für jeden sehr spannend. #00:04:52-9#

I: Gut, gib es sonst noch etwas, was Sie noch sagen möchten? #00:04:54-5#

B: Nein, kommt mir grad nichts in den Sinn.

Demografische Angaben:

- weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Ein Kind unter 12 Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen

I: Wie lange haben Sie bei der Permanence Winterthur gearbeitet? #00:02:01-2#

B: Rund 1.5 Jahre. #00:02:03-1#

I: Und in welchem Stellenpensum? #00:02:04-5#

B: 70, das hat gut gepasst mit der Kinderbetreuung. #00:02:07-2#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für die Bewerbung bei der Permanence Winterthur? #00:02:09-2#

B: Kollegen von mir haben die Permanence sehr empfohlen. Die Lage ist super. Und ich finde das Modell sehr spannend. #00:02:37-2#

I: Welche Erwartung hatten Sie damals an die Permanence als Arbeitgeber? #00:02:39-6#

B: Viele verschiedenen Patientenfälle. Ein gut funktionierendes Team und Wertschätzung von meiner Arbeit. #00:02:48-9#

I: Wie würden Sie die Unternehmenskultur von der Permanence Winterthur beschreiben? #00:02:50-3#

B: Das Betriebsklima war wirklich sehr angenehm. Martin und Esther haben das aber auch so gewollt. Man hat sich untereinander ausgeholfen, dass fand ich super. Auch war Martin sehr flexibel und stand mir immer mit Rat und Tat zur Seite. #00:03:09-8#

I: Was für Verbesserungsmöglichkeiten hätte es geben um Ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? #00:03:13-0#

B: Hmm. Bei mir waren es so zwei Sachen. Also mir hat wirklich irgendwann die Langzeitbetreuung gefehlt. Dann wurde es aber auch schwieriger mit der Betreuung meines Kindes. Zu den Bürozeiten ist sie in der Schule. Dann möchte ich abends und am Wochenende zu Hause sein. #00:03:22-6#

I: Was zeichnet die Permanence Winterthur als Arbeitgeber aus? #00:03:24-1#

B: Ein tolles Team. Zumindest damals. Sehr flexible Arbeit und viele verschiedenen Patienten. Das hat man in einer Hausarztpraxis nicht. Martin ist wirklich auch ein toller Chef. Sehr kollegial und behandelt seine Mitarbeiter nicht von oben herab. #00:03:45-9#

I: Verglichen mit ehemaligen/aktuellem Arbeitgeber, was war bei der Permanence attraktiver und was weniger? #00:03:47-1#

B: Schlechter finde ich die Tatsache, dass man selbst keine eigenen Patienten hat. Dann ist

natürlich der Schichtbetrieb auch nicht immer so angenehm. Besser ist sicher die Flexibilität. Auch kann man seine Ferien nehmen, wann man will. Und natürlich hat die Akutmedizin wirklich auch seinen Reiz. #00:03:59-3#

I: Wie beurteilen Sie nachfolgenden Eingeschalteten von 1-10. Wobei 10 das Maximum ist. Wie beurteilen Sie die Attraktivität der Lage der Permanence im Vergleich mit anderen Arbeitgebern? #00:04:06-5#

B: 10. Sehr gut so direkt am HB. #00:04:08-3#

I: Dann das Salär? #00:04:09-5#

B: Das ist überdurchschnittlich. Eine 9. #00:04:11-3#

I: Der Arbeitsinhalt? #00:04:12-7#

B: 8. Eben ich finde die Akutmedizin spannend. Aber die klassische Hausarztmedizin fehlt. #00:04:20-9#

I: Arbeitspensum inkl. Abend und Wochenendschichten? #00:04:21-7#

B: Eine 8. Spätdienst und Wochenende sind halt je nachdem nicht so praktisch. #00:04:24-6#

I: Führungskultur? #00:04:25-1#

B:9. Ich habe Martin extrem geschätzt. #00:04:28-9#

I: Räumlichkeiten & Ausstattung? #00:04:39-6#

B: 9. Sehr gute Ausstattung. Teilweise hatten wir aber zu wenig Sprechzimmer. #00:04:42-6#

I: Welche von den 6 Attributen sind für Sie ausschlaggebend bei einer Stellenwahl? #00:04:45-2#

B: Für mich Arbeitsinhalt und Arbeitszeiten. #00:04:49-3#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence Winterthur? #00:04:52-5#

B: Kommt halt drauf an. Grundsätzlich denke ich eher weniger das Spital. Eher grosse Hausarztpraxen. #00:05:01-1#

I: Warum haben Sie sich damals entschieden Ihre Arbeitsstelle zu wechseln? #00:05:04-5#

B: Für hat es so nicht mehr gepasst. Ich wollte eigenen Patienten und zu Bürozeiten arbeiten. Das kann ich jetzt. #00:05:18-4#

I: Was hätte die Permanence Winterthur machen können um Sie wieder zurückzugewinnen? #00:05:20-6#

B: Die Möglichkeit geben in der Hausarztpraxis arbeiten. #00:05:30-9#

I: Als letzte Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeber

weiterempfehlen würden? Von einer Skala von 1-10, wobei wieder 10 das Maximum ist?
#00:05:34-2#

B: 8. Das Konzept ist spannend und man lern viel. #00:05:39-8#

I: Gut, gib es sonst noch etwas, was Sie noch sagen möchten? #00:05:43-1#

B: Eigentlich nicht.

Demografische Angaben:

- weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Kinder unter 4 Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen
- Bewerbungszeitraum: November 2018; 60%-70% Stellenpensum

I: Wie sind Sie damals auf die freie Stelle bei der Permanence Winterthur aufmerksam geworden?? #00:00:08-3#

B: Ich kannte Permanence durch meine frühere Tätigkeit im Kantonsspital Winterthur. Auch habe ich Kollegen, die hier arbeiten. Der Auslöser war dann aber die Internetanzeige auf der Homepage. Ich wollte es einfach mal probieren. #00:00:46-3#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence in Winterthur? #00:00:47-2#

B: Die Permanence hatte damals als ich beim KSW war, einen sehr guten Ruf. Auch sind meine Kollegen, die hier arbeiten sehr zufrieden. Die Teamarbeit ist mir auch sehr wichtig. Ich habe gehört, dass das Team hier gut funktioniert. Und natürlich finde ich die Arbeit abwechslungsreich. Man sieht viele verschiedenen Patienten und kann Feuer löschen. #00:01:15-6#

I: Wie empfanden Sie das Bewerbungsgespräch? #00:01:16-3#

B: Es war sehr angenehm. Viel angenehmer als meine Bisherigen. Ich habe auch die gute Atmosphäre gespürt. Herr Spillmann hat auch eine sehr positive Ausstrahlung. Ich habe mich sehr wohl gefühlt beim Gespräch. Er hat auch von Anfang an versucht auf meine Bedürfnisse einzugehen bezüglich Arbeitszeiten. Das kenne ich vom Spital nicht. Ich überlege gerade, aber ich kann nichts Schlechtes sagen. #00:01:42-1#

I: Was wurde Ihnen über die Unternehmenskultur erzählt? #00:01:44-2#

B: Sicherlich der hohe Teamgeist, der von den Chefs auch so gewollt ist. Dafür machen sie ja auch mehr oder weniger regelmässig Teamevents. Das Team arbeitet ja auch sehr nahe zusammen. Da macht es ja schon sinn, dass sich alle verstehen. Herr Spillmann hat auch gesagt, dass man sich bei Fragen immer an ihn wenden kann. Fand ich sehr gut. Ich hatte damals ja noch keine Erfahrung im ambulanten Bereich. Fand ich sehr sympathisch. #00:02:15-5#

I: Was für einen Eindruck hatten Sie im Anschluss an das Bewerbungsgespräch von der Permanence Winterthur? #00:02:17-1#

B: Wirklich einen sehr positiven Eindruck. Die gute Atmosphäre habe ich gespürt. Auch kannte ich ja einige Kollegen schon persönlich. Das hat alles gut gepasst. #00:02:48-0#

I: Welche Erwartungen hatte Sie damals an die Permanence Winterthur? #00:02:49-1#

B: Das viel los ist. Eine sehr dynamische Praxis. Und natürlich ein gutes Arbeitsklima #00:02:53-8#

I: Wie würden Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin beschreiben? #00:02:55-3#

B: Positiv. Ich glaube, dass sie sehr teamorientiert sind. Müssen sie ja auch. Trotzdem wird der Einzelne gefördert und respektiert. Das habe ich im Interview gespürt. #00:03:01-8#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence? #00:03:03-3#

B: Hmm, schwierige Frage. Ich denke, dass kommt etwas darauf an. Je nachdem, was Arzt möchte. Ich denke, wer eher den Notfallpraxischarakter sucht der geht zur Permanence Zürich oder in die Notfallpraxis des KSW. Mehr Hausarztcharakter zu den Grossen. So Medix Zürich und Medbase. #00:03:33-6#

I: Warum haben Sie sich damals gegen die Permanence Winterthur entschieden? #00:03:34-3#

B: Wegen meiner Familiensituation suchte ich eigentlich eine Stelle mit regelmässiger Arbeitszeit. Also unter der Woche. Also wegen der Kitabetreuung meiner Kinder. Das war leider so nicht ganz möglich. #00:03:38-9#

I: Was hätte die Permanence Winterthur tun können um Sie als Mitarbeitenden gewinnen zu können? #00:03:41-3#

B: Ausschlaggebend waren wirklich die Wochenend- und Abenddienste. Da ich auf die Kitabetreuung angewiesen bin. Hatte das vorher beim KSW und das war sehr mühsam. Natürlich gehören die langen Öffnungszeiten zum Grundkonzept. Mir war im vornherein schon klar, dass diese Dienste auch gerecht aufgeteilt werden müssen. Ehrlicherweise hatte ich das vor meiner Bewerbung schon geahnt. Aber ich hatte so einen guten Eindruck, dass ich mich einfach bewerben wollte. Es hätte ja auch sein können, dass regelmässige Arbeitszeiten möglich gewesen wären. #00:04:00-3#

I: Gut, gib es sonst noch etwas, was Sie noch sagen möchten? #00:04:02-1#

B: Nein.

Demografische Angaben:

- weiblich
- Zwischen 30-39 Jahren alt
- Kinder unter 4 Jahren
- Weiterbildung Facharzt abgeschlossen
- Bewerbungszeitraum: April 2018

I: Wie sind Sie damals auf die freie Stelle bei der Permanence Winterthur aufmerksam geworden?? #00:00:02-1#

B: Eine ehemalige Kollegin von mir hat mir die Permanence empfohlen. Habe dann einfach eine Spontanbewerbung eingereicht. #00:00:10-5#

I: Welches waren die 2-3 Hauptmotive für Ihre Bewerbung bei der Permanence in Winterthur? #00:00:47-2#

B: Ganz klar das Konzept der Praxis. Ich finde das sehr spannend. Dann eben hat mir auch eine ehemalige Kollegin die Praxis empfohlen auch wegen des guten Arbeitsklima. Dann fand ich auch die Lage so direkt am Bahnhof klasse. #00:01:15-6#

I: Wie empfanden Sie das Bewerbungsgespräch? #00:01:16-3#

B: Sehr offen, freundlich, dennoch professionell Es war sehr offen und freundlich. Dennoch professionell. Herr Spillmann war sehr nett und sehr sympathisch. #00:01:28-5#

I: Was wurde Ihnen über die Unternehmenskultur erzählt? #00:01:29-2#

B: Ich glaube, dass es dort sehr kollegial zu und hergeht. Auch sind sie sicher sehr Patientenorientiert. Auch empfand ich es als arbeitnehmerfreundlich und flexibel. Herr Spillmann hat schon im Bewerbungsgespräch versucht auf meine Lebenssituation einzugehen. #00:01:45-9#

I: Was für einen Eindruck hatten Sie im Anschluss an das Bewerbungsgespräch von der Permanence Winterthur? #00:01:48-1#

B: Sehr positiv. Ich hätte gerne dort gearbeitet. #00:01:51-3#

I: Welche Erwartungen hatte Sie damals an die Permanence Winterthur? #00:02:49-1#

B: Ich hatte sehr hohe Erwartungen. Einfach weil ich sehr gute Empfehlungen gehört habe. Vor allem von Chef. Aber auch bezüglich der Ausstattung und der Arbeitsstrukturen. Bei so Schichtbetrieben muss ja alles gut organisiert sein. #00:02:58-4#

I: Wie würden Sie die Permanence Winterthur als Arbeitgeberin beschreiben? #00:02:59-9#

B: Oh, das kann ich nicht so beantworten. Also, ich... *Überlegt lange...* Nein, kann ich wirklich nicht beantworten.. #00:03:20-8#

I: Welche 2-3 Arbeitgeber sind aus Ihrer Sicht die nächsten Wettbewerber der Permanence?

#00:03:22-1#

B: Ganz klar die Permanence am HB in Zürich. #00:03:24-6#

I: Warum haben Sie sich damals gegen die Permanence Winterthur entschieden? #00:03:25-6#

B: Weil für mich der Anfahrtsweg zu lange gewesen wäre. Ich habe mir das nochmals gut überlegt. Musste dann einfach sagen, dass es nicht geht. #00:03:29-6#

I: Was hätte die Permanence Winterthur tun können um Sie als Mitarbeitenden gewinnen zu können? #00:03:41-3#

B: *lacht*. Nur zügeln wäre eine Option gewesen. #00:04:43-9#

I: Gut, gib es sonst noch etwas, was Sie noch sagen möchten? #00:04:45-5#

B: Glaube nicht

Experten

I: Welche aktuellen Trends sehen Sie im Arbeitsmarkt der Grundversorger? #00:00:06-4#

B: Wir sehen im Moment den Trend nach mehr Teilzeitarbeiten bei den Grundversorgern. Das hat aber nicht nur etwas mit den Ärztinnen zu tun. Auch sehr viele Ärzte möchte heute Teilzeit arbeiten. Manche so wie ich, die noch ein politisches Nebenamt haben. Andere beispielsweise wie Sven Streit, welche noch in der Forschung tätig ist. Auch haben wir auch das Problem, dass wir ganz viele Hausärzte haben, die weisse Haare und Brille tragen. Die möchten in den nächsten Jahren in Pension gehen. Leider fällt es aber dann vielen schwer jemanden zu finden, der die Praxis übernehmen möchte. Das grösste Problem ist aber sicherlich der Nachwuchsmangel. Der Markt ist aktuell recht ausgetrocknet und wird das auch über die nächsten Jahre bleiben. Wir haben es in der Grundversorgung verpasst die Studierenden anzusprechen. Vor rund zehn Jahren hatte der Beruf des Grundversorgers ein sehr schlechtes Image bei den Studierenden. Die Prestige war schlecht. Die Bezahlung ebenfalls. Wir haben sehr viel da investiert und erfreuen uns heute wieder an sehr vielen Interessenten der Allgemeinmedizin. Das Problem war wirklich damals, als wir den Numerus Clausus eingeführt haben. Man wollte etwas mehr filtern und hat dann viele komplett vergrault. Das war schlecht. Das haben die Welschen besser gemacht. Die nehmen ja immer noch jeden. #00:05:35-3#

I: Und welchen Trend sehen Sie in Bezug auf Gruppenpraxen? #00:05:36-9#

B: Die nehmen zu. Das hat ja auch Sven Streit in seiner Studie herausgefunden. Die Jungen möchten in Gruppenpraxen arbeiten. Ich merke das übrigens selber. Früher war ich alleine in meiner Praxis. Heute habe ich zwei Ärztinnen angestellt. Wir arbeiten alle Teilzeit. #00:06:00-1#

I: Welches sind die arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse von Hausärztinnen und Hausärzten? #00:06:02-5#

B: *lacht*. Sicher, dass sie Wertschätzung erfahren und ihre Passion ausleben können. Auch dass sie sich weiterbilden können. Wichtig ist auch das Ansehen des Berufs. Die Grundversorger sind sehr wichtig in der Schweiz. Die Spezialisten sind nur Zulieferer. #00:06:25-8#

I: Wie unterscheiden sich die Bedürfnisse der älteren Grundversorger mit derjenigen von Jüngeren? #00:06:26-7#

B: Die Jungen möchten heute ein flexibles Arbeitsmodell. Das erfordert auch ein Umdenken von uns Altern. Auch möchten sich die Jungen einbringen können und ernst genommen. Ich erlebe

es immer wieder, dass die alten Hausärzte ihre Arbeitshaltung auf die Jungen übertragen möchte. Das geht nicht. Und eben, die Jungen möchten auch in Gruppenpraxen arbeiten. Sie möchten im Team arbeiten können. Die Möglichkeit sich auszutauschen ist sehr wichtig. Auch wünschen sie sich flache Hierarchien. Das ist für viele Ältere auch schwierig nachzuvollziehen. #00:07:20-4#

I: Was für Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber haben die Studierenden der Humanmedizin, welche sich für eine Laufbahn in der Allgemein Medizin entscheiden? #00:07:22-9#

B: Das ist eine schwierige Frage. Ich denke, dass viele Studenten sich für eine Laufbahn als Hausarzt entscheiden damit sie viele verschiedene Krankheitsbilder sehen. Ich keinem anderen Bereich ist das so. Zudem erlaubt die Tätigkeit als Hausarzt auch eine Selbstständigkeit. Das ist für viele auch eine Möglichkeit. Die Ergebnisse von Sven Streit zeigen ja auch, dass die Jungen sich irgendwann zusammenschliessen möchten und dann gemeinsam in einer ländlichen Region einen Hausarztpraxis aufmachen möchten. Man hat den Jungen ja immer vorgeworfen, dass sie keine Verantwortung übernehmen möchten. Das stimmt so nicht. Ein ganz wichtiger Punkt für jüngere ist auch, dass sie von ihren Vorgesetzten lernen möchten. Das hat sicher klar zugenommen. #00:09:17-1#

I: Welchen Wandel müssen Arbeitgeber in den nächsten Jahren vollziehen um attraktiv zu bleiben? #00:09:18-7#

B: Das wichtigste ist sicher, dass man bereit ist unkonventionelle Wege zu gehen. So können viele im Beruf gehalten werden. Auch ist es wichtig, dass man schaut, dass die Hausärzte entlastet werden. Die Bürokratie hat zugenommen und das Thema Burnout wird wohl immer wichtiger. #00:09:54-3#

I: Wo besteht Ihrer Meinung nach Handlungsbedarf bei Arbeitgeber um die Arbeitszufriedenheit ihrer ärztlichen Mitarbeitenden zu erhöhen? #00:09:26-4#

B: Beim Zuhören. Die Leute müssen wirklich lernen zuzuhören. #00:09:30-6#

I: Wie werden im aktuellen Umfeld ärztlichen Fachkräfte rekrutiert? #00:09:32-6#

B: Wenn man wirklich ein Problem hat um neue Mitarbeitenden zu finden, muss man ganz vorne beginnen. Man muss schauen, dass man mit den Studenten in Kontakt kommt. Das ist am wichtigsten. Ich musste vor einigen Monaten eine Stelle bei mir besetzen. Ich habe eine ehemalige Assistentin angesprochen und die hat sofort zugesagt. Sie wusste wie wir hier arbeiten. So war es für sie einfach. Viele die schon mal in einer Praxis gearbeitet haben, gehen dann wieder zurück in diese Praxis. Also, wenn es denen gefallen hat. #00:10:03-8#

I: Wie wird sich die Rekrutierung in Zukunft ändern? #00:10:04-1#

B: Ich glaube, dass da so bleiben wird. Natürlich kann man Stellen bei JHaS und FMH die Stellen ausschreiben. Das wichtigste ist aber die Leute so früh wie möglich zu gewinnen. #00:10:20-3#

I: Welchen Stellenwert werden digitale Medien zukünftig bei der Rekrutierung potenzieller ärztlichen Mitarbeitenden haben? #00:10:21-9#

B: *lacht*. Ich glaube, dass das persönliche Netzwerk viel wichtiger ist. Klar, kann man Stellen auf Jobportale hochladen, aber die gut qualifizierten Leute muss man kennen. Obwohl ich zugeben muss, dass wir vor einer Woche eine MPA-Stelle ausgeschrieben haben. Jetzt haben wir schon zehn Bewerbungen erhalten. Und ich weiss ja, dass dieser Markt auch sehr ausgetrocknet ist. #00:11:04-3#

#00:03:05-2#

I: Vor welchen Herausforderungen stehen Sie bei der Gewinnung von neuen ärztlichen Fachkräften? #00:03:05-2#

B: Hmm.... Das ist gar nicht so einfach zu beantworten. Wir haben im Moment. im Moment, ich fasse jetzt gerade Holz an, ist die Rekrutierung nicht so schlecht wie sie auch schon einmal war. Also, ich habe die letzten Stellen im Jahr 2016 ausgeschrieben. Die letzten vier oder fünf Kollegen, welche ich angestellt habe, waren alles Initiativebewerbungen. Also Spontanbewerbungen. Wir haben aber allerdings auf unsere Homepage eine permanente Stellenausschreibung. So eine Allgemeine. Wenn man Interesse hat, dass man sich jederzeit mit uns in Verbindung setzen kann. So kommt es natürlich zu Spontanbewerbungen. Das haben wir auf der Homepage. Aber jetzt richtig bei FMH-Jobs oder so ausgeschrieben habe ich das letzte Mal im 2016. Aber wir hatten zwischendrin auch Rekrutierungsprobleme. Momentan habe ich auch das Gefühl, dass der Markt eher wieder trockenere ist. Aktuell kommen nicht so viele spontanen Sachen rein. #00:04:22-8#

I: Spannend, erhalten Sie viele Spontanbewerbungen? Ohne Ihr Netzwerk zu aktivieren? #00:04:39-3#

B: Ja, die letzten gingen so ein bisschen über Mund-zu-Mund-Propaganda. Ähm... Ja, viele haben gesagt, ich habe gehört. Oder ein Kollege spricht mich direkt an. Der sagt, er hätte da einen Kollegen, die sich nach dem Unispital gerne in den ambulanten Bereich wechseln möchte. Dann sage ich halt immer, dass sie sich bewerben soll. Auf dem Weg passiert das viel. Vor allem in letzter Zeit. Diese Sache haben fest zugenommen. Am Anfang war das viel schwieriger als uns noch keiner kannte. Als noch niemand wusste, was wir machen. Es war auch eine Unsicherheit da, ob der Laden läuft und welche Patienten kommen. Mittlerweile hat sich das rumgesprochen, dass das ein attraktiver Arbeitsplatz sein kann. Das es auch einen guten Einstieg sein kann in den ambulanten Bereich. #00:05:37-3#

I: Haben Sie die Mund-zu-Mund-Propaganda aktiv gefördert? #00:05:50-8#

B: Nein, das hat sich... Das hat sich so ein bisschen ergeben. Speziell gefördert haben wir das eigentlich nicht wirklich. Wir hatten einmal eine Kollegin, die bei uns arbeitet. Schon seit 2011. Die hatte nur einen ausländischen Facharztstitel. In der Schweiz war das nur der Titel praktische

Ärztin. Dann hatte sie den Schweizer FMH-Titel nachgemacht. Dann musste sie nochmals in Spital arbeiten. Ein Jahr. Das hat sie dann in einem 50%-Pensum gemacht. Sie hat 50% bei uns gearbeitet und 50% beim Clara-Spital. Da haben sie viele gefragt, wie ist denn das und was sie macht. und so weiter. Aus diesem Kontakt alleine sind dann zwei Kollegen aus dem Clara-Spital zu uns gekommen als sie mit ihrer klinischen Ausbildung fertig waren. Ich glaube, dass sich das so etwas durchdringt. Der Platz ist natürlich kleiner als Züri, Winterthur. Das ist schon so. #00:07:01-9#

I: Wie wird sich die Rekrutierung zukünftig gestalten? #00:07:13-3#

B: Also, ich glaube oder was wir gemacht haben bei uns. Eigentlich schon von Beginn an. Wir haben versucht gewisse Nische zu bedienen. Wenn man sieht hat es eigentlich genügen Grundversorger. Vor allem auch Grundversorgerinnen. Draussen auf dem freien Markt. Die einfach aufgrund ihrer Lebensplanung mit ihrer familiären Situation häufig einfach nicht das Gefäss finden, wie sie arbeiten können. Wir versuchen so gut wie möglich mit etwas Alternativen-Arbeitsmodellen in dem Markt die Leute abzuholen. Wir kommen ihnen vielfach bei gewissen Sachen entgegen. Vor allem mit der Dienstplanung. Also mit der Schichtplanung. Dass sie ihre Krippen und Kita mit ihrem Arbeitsplan koordinieren können. Das wird in Winterthur ja auch so sein. Die Leute arbeiten in Blöcken. Also in Schichten. Dann kann man acht Stunden durcharbeiten und nicht elf Stunden. Darauf nehmen wir relativ stark Rücksicht. Wir versuchen das immer in irgendeiner Art und Weise abzugeben. Die Leute die Möglichkeiten, dass sie so arbeiten können wie sie es können. Damit sie Familie und Beruf unter einen Hut kriegen. Darum haben wir relativ viele Teilzeitmütter. Die teilweise zwei oder drei Kinder haben. Die machen einen sehr, sehr guten Job. Die brauchen aber einfach die Rahmenbedingungen damit sie schaffen können. Das versuchen wir zu schaffen. Das ist zwar manchmal sehr anstrengenden. Aber es zahlt sich am Ende aus. Das bewährt sich. Das spricht sich dann eben auch rum. Dass da eine gewisse Flexibilität da ist. Wir versuchen auch gewisse Räume für ganz andere Lebensmodelle. Wir hatten eine Zeitlang eine Kollegin, die Einsätze für das Medicine sans frontiere. Die war dann Blockweise bei uns. Mir mussten uns aber auch verpflichten, dass man sie innerhalb von drei Wochen wieder gehen lässt, wenn sie einen Einsatz haben. So sind dann drei, vier Monaten weg. Dann kommen sie wieder und arbeiten bei uns. Da muss man flexibel sein. Das ist hat auch der grosse Vorteil von so einer Walk-In-Praxis. Es braucht ja nicht die Enge Arzt-Patienten-Führung. Es sind her sehr viele akute Probleme. Da spielt es keine Rolle, ob diese von A oder B gesehen werden. Bei einer Hausarztpraxis ist das weniger optimal. Alle drei Monate neue Gesichter sehe ist da nicht toll. In unserem Setting ist das kein Problem. #00:10:21-6#

I: Jetzt wechseln wir etwas das Themengebiet. Was sind die Herausforderungen bei der Erhaltung von ihren aktuellen ärztlichen Mitarbeitenden? #00:10:55-4#

B: Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt so verschiedene Gruppen. Wir haben mittlerweile einen harten Kern. So einen inner-circle. Die sind schon sehr lange hier. So sechs, sieben Jahre. Der bleibt gottseidank mehr oder weniger stabil. Das sind auch die, denen das arbeiten so gefällt. Dann hat man noch so eine äussere Gruppe. Die sind so wie Elektronen die um das Atom herumkreisen. Die kommen und spicken wieder ab. Die kommen meisten vom Spital, haben ihren FMH-Titel. Die möchten dann vielleicht mal in die Praxis. Die kommen und sagen, kann ich mal ein Jahr zu euch kommen. So kann ich mal in den ambulanten Bereich reinschnuppern. Die gehen dann halt wieder. Weil sie andere Pläne haben. Das ist aber auch okay. Es gibt es aber auch, dass sie hängen bleiben. Ist auch schon passiert. Das ist auch schön. Da bin ich auch ganz offen. Wir machen jedes Jahr Mitarbeitergespräche. Da wird das genau thematisiert, wie es weiter geht. Ich habe auch kein Problem damit, wenn jemand klar kommuniziert. Ich denke, dass ist für beide Seiten lohnend. Auch wenn jemand nur ein Jahr bleibt. Das kann auch eine Win-Win-Situation sein. Vor allem wenn ein gewisser harter Kern konstant bleibt. Dann verträgt man solche Dinge gut. Wenn aus der harten Stammmitte ein, zwei rausbrechen, dann wird es schwierig. Ist aber gottseidank bis jetzt nicht passiert. #00:12:49-9#

I: Was machen Sie das der harte Kern bleibt? #00:12:50-8#

B: Ja, da müsste sie den harten Kern fragen. Weiss ich auch nicht. Wir reden miteinander. Wir gehen anständig miteinander um. Wir versuchen uns gegenseitig zu respektieren. Wir versuchen auf gewisse Bedürfnisse wie Ferien, Familien, etc. soweit es geht Rücksicht zu nehmen. Ich versuche auch die älteren vermehrt in die Verantwortung zu nehmen. Ich habe zwei direkte Stellvertreter. Wir haben ja drei Standorte. Ich versuche irgendwie so ein kollegiales Klima zu kreieren. Den Leuten muss es gefallen. Wir haben auch bei dem harten Kern so zwei Gruppen. Die eine Gruppe sucht die Verantwortung ganz bewusst. Die möchten in die Geschäftsleitung integriert werden. Dann haben wir aber eine andere Gruppe, welche das bewusst nicht will. Die möchten einfach arbeiten und sich um ihre Patienten kümmern. Alles andere möchten sie nicht. Und das muss man auch respektieren können. Man muss ja auch ehrlich sein, wegen solchen Leuten funktioniert das ja. Diese Leute müssen ja so ticken ansonsten wären sie ja schon längst in einer eigenen Praxis. Die wollen diese Verantwortung nicht. Und das ist okay. Für uns sogar sehr wichtig, dass es solche Leute gibt. Die möchten einfach ihren Job machen. Das sind auch

sehr, sehr gute Mitarbeiter. Das muss man spüren. Und natürlich auch mit ihnen sprechen. Den einen muss man etwas geben, damit sie etwas über die tägliche Routine haben. Andere wünsche das nicht. Die lässt man in Ruhe. #00:15:14-6#

I: Bei der Permanence ist der unregelmässiger Schichtbetrieb für gewisse Mitarbeitende doch schwierig ist. Wie ist da bei Ihnen? #00:15:28-6#

B: Es gibt halt beides. Wir hören natürlich auch, welche Dienste sie gerne machen und welche nicht. Man muss auch mit den Leuten reden. Wir haben ein paar niederprozentige Angestellte. Also von 20-40%, die jetzt gewisse feste Tage und gewisse feste Schichten haben. Weil es ansonsten mit der Kita nicht geht. Das wird bis zu einem gewissen Punkt auch akzeptiert. Es mache alle in einem gewissen Pensum, also ihrem Pensum entsprechen an den Wochenenden und an den Feiertagen mit. Die Niederprozentigen ein bisschen weniger die anderen ein bisschen mehr. Das funktioniert eigentlich auch ganz gut. Ich weiss im Großen und Ganzen wer eigentlich gerne welche Schichten arbeiten. Wir haben auch explizit Spätdienstfreunde, welche das sehr gerne machen. Ich versuche bei der Dienstplanung diese Wünsche so weit es geht zu berücksichtigen. Geht natürlich nicht immer. Aber so ist die Zufriedenheit hoch. Resp. man kann sie steigern. Was ich nicht machen ist so Blind Dienste zu verteilen. Ich sitze jeweils Stunden vor dem Dienstplan. Es ist ein richtiges basteln. So können die meisten so arbeiten, wie sie es am liebsten machen. Ich versuche für die nicht so spannenden Dienste Abwechslung reinzubringen. also so, dass es gut aufgeteilt ist. Aber eben da gibt es grosse Unterschiede. Wir haben eine Kollegin, welche explizit nur am Sonntag arbeitet. Ich hätte gar nicht gedacht, dass es sowas gibt. So kann ihrer Mutter auf die Kinder schauen. Die Frau ist Alleinerziehend und hat drei Kinder. Zwei Tage sind die in der Kita. Die sagt einen dritten Tag in der Kita kann ich mir nicht leisten. #00:17:52-2#

I: Also haben Sie nicht regelmässige Dienstpläne? #00:17:58-6#

B: Ja, ich mache den wirklich immer selbst. Wir haben ein sehr gutes Planungstool. Das ist sehr gut. Da können die Mitarbeitenden via Internet zugreifen können. Sie können ihre Wünsche dort platzieren. Ich gebe mir den Dienstplan sehr viel Mühe. Das ist sehr zeitaufwändig. Das kostet mich Stunden. Das ist das, was ich bis jetzt nicht aus der Hand gegeben habe. Die Arbeitszufriedenheit korreliert enorm stark mit der Dienstplanungszufriedenheit. Wenn der Dienstplan einigermaßen stimmt und wenn man gewisse Sache auch begründen kann, dann ist das schon sehr gut. Die Stimmung ist dann jeweils sehr gut. Der Dienstplan ist elementar. Einen Standarddienstplan funktioniert nicht. Dann brennt die Bude. Die sind auch alle drin. Wenn ihre Wünsche

platzier, also Freiwünsche, dann müssen die wirklich wichtig sein. Zuspamen geht nicht. Alles was nice-to-have ist, interessiert mich nicht. Nur so gehts. Nur so funktioniert. Ein Wunschkonzert geht nicht. #00:19:58-5#

I: Der Spätdienst ist bei der Permanence sehr unbeliebt, weil die Leute jeweils nicht pünktlich gehen können. Wie ist es bei Ihnen? #00:20:21-8#

B: Okay. Also wir haben die Spätdienste anders geregelt. Wir haben zwei verschiedene Spätdienste bis 22:00 Uhr. Der einen beginnt 14:30 Uhr und geht bis 22:00 Uhr. Der zweite beginnt um 16:00 Uhr und geht auch bis 22:00 Uhr. Beide sind von der Zeit gewertet. Beide sind als 8 Stundendienste gewertet. Es ist völlig klar, wenn um 22:00 Uhr die Praxis leer ist, dann gehen beide Dienste nach Hause. Dann hat der der um 16:00 Uhr kommt, virtuell zwei Stunden geschenkt. Wir haben trotzdem für die volle Schicht bezahlt. Wenn aber um 22:00 Uhr die Praxis noch voll ist, geht derjenige von 14:30 Uhr. Das ist ganz klar. Derjenige von 16:00 Uhr arbeitet einfach bis alles fertig ist. Der um 14:30 Uhr macht um 22:00 Uhr sein Sprechzimmer dicht. Für den ist das halt einfach so. Der weiss, dass er halt teilweise länger arbeiten muss. Der muss einfach so lange Arbeiten. Die zwei verschiedenen Spätdienste werden gerecht verteilt. So ist es für alle fair. Und auch wer die volle Schicht hat, hat den Vorteil, dass er wirklich um 22:00 Uhr gehen kann. So ist es klar und fair. Auch wenn die Praxis mal ganz leer ist, so um 21:45 Uhr. Dann kann der 16:00 Uhr-Dienstler den andern auch schon nach Hause senden. Das kommt sehr gut an. #00:22:27-6#

I: Sehr spannend. Ich hatte mit den Mitarbeitenden etwas brainstorming gemacht. Viele waren für dynamische Öffnungszeiten. Das fand ich sehr schwierig. #00:22:40-6#

B: Geht gar nicht. #00:22:41-4#

I: Ja, finde ich auch. Alle Mitarbeitenden haben das vorgeschlagen. Ich fand das ganz schlimm. Was ich mir noch überlegt habe, ist der Piketdienst. #00:22:55-4#

B: Ja, Piket haben wir auch überlegt. Piket ist bei uns schwierig, da wir viele auswärtige haben. Bis die da sind, ist der Ansturm schon wieder weg. Dann hat man auch das Problem, wie man das abrechnen möchte. Gibt es eine Piketentschädigung oder nur wenn sie effektiv ausrücken müssen? Da ist schwierig. Haben wir aber immer einmal wieder diskutiert. Aber immer wieder

verworfen, weil nicht praktikabel. Zudem ist das immer sehr stressig, wenn man Piket hat. Ist dann auch doof. #00:24:00-5#

I: Bei der Permanence fehlt vielen die Langzeitbetreuung. Bei Ihnen ist das anders oder? Sie haben ja noch eine Hausarztpraxis? #00:24:16-0#

B: Ja, das ist der grosse Knüller bei uns. Wir haben eben gemerkt, dass viele Patienten eigentlich Stammgäste sind. Ist ja nicht der Sinn. Darum haben wir dann eine Hausarztpraxis eröffnet. Anfangs dieses Jahrs. Die ist gerade um die Ecke. Ist eine klassische Hausarztpraxis. Jeder von meinen Staff, der Lust hat Langzeitpatienten zu betreuen, der kann sich melden. Der erhält dann einen Sprechstundentag. #00:25:02-9#

I: Also, bei der Permanence ist es so, dass die Leiter eine Hausarztpraxis haben. Aber die Angestellten sind in der Notfallpraxis. #00:25:07-4#

B: Das machen wir eben nicht. Wir geben allen die Möglichkeit. Aber auch da gibt es wieder welche die das nicht möchten. Das ist auch okay. Die plane ich vorne in der Walk-In-Sprechstunde. Dann gibt es lustigerweise auch solche die, die Kombi schätzen. Das ist auch bei der Rekrutierung unser plus. Das sage ich immer wieder bei Bewerbungsgesprächen: Für jüngeren ist eben die Mischung perfekt. Die Abwechslung ist sehr attraktiv. Nur in der Hausarztpraxis ist alles sehr eintönig. Nur in Walk-In ist einfach Tür auf und Tür zu. Das ist auf Dauer sehr anstrengend und ermüdend. Viele finden die Mischung toll. Die machen ein, bis zweimal die Woche normale Sprechstunden. Und zweimal die Woche mache ich Notfall. Das sind dann die spannenden Sachen. Das stimmt für viele. Das finden viele wirklich spannend. Auch der Wechsel zwischen den Standorten finden viele super. Auch die MPAs. Die Leute sind halt in Basel oder in Pratteln. Das macht das ganze abwechslungsreicher. Das schätzen viele. #00:27:39-2#

I: Welches sind die Hauptgründe von Kündigungen seitens ihrer Mitarbeitenden? #00:27:49-6#

B: Da muss ich grad in der Historie zurückgehen. Der Marc Stöckli war der erste. Der hat eine eigene Praxis eröffnet. Der Marc Giger ist auch in die eigene Praxis. Der Bürden auch. Die Angela hat sich auch Selbstständig gemacht. Die vier waren eine Zeitlang bei uns und haben sich dann selbstständig gemacht. Dann hatten wir Kündigung wegen Wohnortswechsel. Da kann man auch nicht viel machen. Der geht in ihre Richtung. St. Gallen. Das ist noch so ein Kündigungsgrund. Dann haben wir natürlich auch einigen gekündigt. Muss man auch sagen. Wir haben einfach

gemerkt, dass es nicht funktioniert. Also so einen richtigen Kündigungsgrund gibt es nicht. Ohne uns jetzt so loben zu wollen. Pensumänderungen haben wir sehr viele. Auch bei uns haben wir die Mutterschaftsgeschichten gut überlebt. Die Mütter die wir bis jetzt hatten, sind alle wiedergekommen. Das ist sehr positiv. #00:29:50-1#

I: Welchen Wandel muss man als Arbeitgeber in den nächsten Jahren zu vollziehen um attraktiv zu bleiben? #00:29:59-2#

B: Also ich glaube, dass A und O ist wirklich, dass man merkt, dass Geld nicht alles. Wir sind ja eine AG und bei uns im VR sitzen viele Ökonomen. Die sprechen immer von Geld. Wenn jemand unzufrieden ist, meine sie das Geld die Lösung ist. Auch bei Rekrutierungsproblemen. Der Ökonom sagt dann immer: Gib ihnen doch mehr Kohle. Das funktioniert absolut nicht. Das funktioniert einfach nicht. Auch ist der Effekt nur sehr kurzfristig. Für viele Mütter ist das auch ein Hobby. Das meine ich nicht negativ. Denen geht es um Wertschätzung. Die sind gut. Aber die Männer verdienen das Geld. Monetäre Anreize sind nicht ausschlaggebend. Was man bieten muss, ist ein Höchstmass an Flexibilität. Auch wenn man sich manchmal verbiegt bei der Dienstplanung. Auch eine gewisse Wertschätzung ist wichtig. Man muss auch sicherstellen, dass das Team gut ist. Und Weiterbildungen sind wichtig. Man muss die Leute auch privat etwas zusammenbringen. Es gibt ja welche, die sich so gut wie nie sehen. Dann sind so Grillfestli, Weihnachtsfestli sehr wichtig. Auch eine gute Zusammenarbeit ist wichtig. Die Anliegen von allen Seiten müssen sehr ernst genommen werden. Das ist sicherlich auch sehr wichtig. Die Lösungsorientiertheit wird auch immer wichtiger. Man muss sich anpassen können. Bei mir kommen auch viele Vorschläge aus dem Team. Es braucht diese Incentives. Wir haben auch so ein Lohnmodell. Die erhalten eine Fixlohn plus eine Umsatzbeteiligung. Die Umsatzbeteiligung ist nicht der Schwerpunkt. Ich will auch nicht, dass die Leute nur auf den Umsatz schauen. So profitieren halt die erfahrenen mehr, weil die schneller sind. Zudem wird das jeden Monat taggenau abgerechnet. Sprich es gibt keine Überzeiten. Das führt zu einer hohen Lohnzufriedenheit. So haben wir ein gutes Gleichgewicht.

Vorstellung nicht transkribiert. #00:14:37-8#

I: Vor welchen Herausforderungen stehen Sie bei der Gewinnung von neuen ärztlichen Fachkräften? #00:13:05-0#

B: Es gibt einfach zu wenig. Man sagt ja so schön, dass der Markt ausgetrocknet ist. Der Markt ist wirklich trocken. Wenn wir ein Inserat online stellen, kann man sich wirklich sehr viel Mühe geben. Man kann sich auch sehr attraktiv darstellen. Aber es gibt einfach wenig Resonanz. Wir haben jetzt gerade den Radius erweitert. Zuerst einmal im ganzen deutschsprachigen Raum. Dann auch Deutschland und Österreich. Dort kommen dann einfach so Personalvermittlungsbüros auf einen zu. Nicht wirklich Kandidaten selber. Wenn man dann noch diesen deutschsprachigen Raum erweitert. Also, wo gibt es viele Leute, welche deutsch sprechen. Wir sind dann in Polen gelandet. Wir haben das Inserat dann in Polnisch verfassen lassen. Also ein Mitarbeiter ist von Polen. Der hat das dann gemacht. Daraus hat es eine Bewerbung gegeben. Einer Kinderärztin. Das wird so auf einen Saisonstelle herauslaufen. Also im besten Fall. Das hat sich nicht so gelohnt. Das ist wirklich das grosse Problem, dass es im Moment einfach zu wenig gibt. Der grosse Vorteil, den wir haben ist unsere Grösse. Wir haben ein sehr durchmishtes Team. Wir können somit individuelle Lösungen anbieten. So können wir die Bedürfnisse gut von den Ärzten abholen. Weil Teilzeitanstellungen sind ein grosses Team. Neben uns drei Leitern haben wir noch eine Assistenz, welcher 100% arbeitet. Ansonsten arbeiten alle 24 Leute Teilzeit. Im Minimum 10%. Dort gibt es dann sehr viele verschiedene Modelle. Es gibt solche, welche sogar im Block arbeiten. Dann gehen sie wieder zurück nach Hause. Dann haben wir auch Mütter, welche fixe Tage arbeiten. Dafür braucht man aber viele Ärzte. Sonst geht das nicht. Dann haben wir auch die Grauen Panter. Die waren vorher selbstständig und konnten ihre Nachfolge regeln. Die fangen dann alle anderen Schichten auf. Die sind dann verfügbar, wenn die Jungen nicht arbeiten können aufgrund von Familientagen. Oder auch Ferien. Die sind auch sehr flexibel und können kurzfristig einspringen. Der Mix im Team macht es wirklich aus im Citynotfall. #00:16:37-3#

I: Wie rekrutieren Sie aktuelle ärztliche Fachkräfte? #00:16:46-6#

B: Wir stellen die Jobs immer online. Auf FMH, bei den JHaS beim VSAU. Wobei VSAU. Das machen wir immer. Dann haben wir auch so Stellen in Deutschland und Österreich. Das macht unsere Personalfachfrau. Die Ärztezeitung machen wir nur gelegentlich. Also das gelbe Heftli. Das ist sehr teuer. Bei den Deutschenzeitungen hat es sich nicht so wirklich gelohnt. Wir hatten da einfach negative Erfahrungen. Die Personalbüros waren so richtig aggressiv. Das kennen wir ja so auch nicht. Was ich aber auch schon gemacht habe, dass ich auf meinem privaten Netzwerk, also Facebook und LinkedIn, die Stellenausschreibungen geteilt habe. Das hat uns auch einige neuen Leute gebracht. Was wir aber noch nicht machen, ist ein LinkedIn-Profil. Also für die Firma. Kritisch für uns ist halt einfach, dass wir das aktiv pflegen und unterhalten müssen. Wir müssten dann Bloggen. Das wäre sehr zeitintensiv. Ich habe auch ganz am Anfang, als ich frisch angefangen habe in der Leitung hier. Habe ich noch allen alten Kollegen eine Anfrage via Facebook gesendet. Dann habe ich als ich hier war, Stellen auf Facebook gestellt. Einer davon arbeitet jetzt hier. Das kann in einzelnen Fällen schon zum Erfolg führen. Ist natürlich die Frage wen man ansprechen möchte. Ist jetzt zwar pauschlasiert. Die älteren Kollegen, welche wir gefunden haben, die haben wir über die Ärztezeitung gefunden. Also über Printanzeigen. Die Jüngeren Kollegen haben wir eher über online-Plattformen. Wir haben natürlich schon auch den Fokus eher auf die Jüngeren. Vielfach bleiben ja im Citynotfall die Jüngeren. Die fangen so Praxiserfahrungen in geschützten Werkstätten. Aber meistens bleibt man ja verbunden. Im Citynotfall machen wir ja oftmals Vertretungen für die Hausärzte. Also auch unbewusst. So bleibt der Austausch. #00:21:17-5#

I: Was sind Ihre Herausforderungen bei der Erhaltung Ihrer ärztlichen Mitarbeitenden? #00:21:23-3#

B: Wir haben in den letzten zwei Jahren schmerzhaftes gehabt. Diese Abgänge haben uns etwas gefordert. Die waren vier, fünf Jahre bei uns. Diese Abgänge schmerzen. Aber irgendwie konnten wir die Abgänge irgendwie kompensieren. Die Patienten gehen ja nicht mit. Die kommen einmal. #00:23:25-5#

I: Gut, jetzt möchte ich gerne noch auf einige spezifische Punkte eingehen. Wie attraktiv nehmen Ihre Mitarbeitenden den unregelmässigen Schichtbetrieb war? Wie ist das bei Ihnen im Citynotfall? #00:23:49-8#

B: Gut, wir übertreiben schon beim Vorstellungsgespräch. Das ist ja auch das Modell. Ich habe aber nicht das Gefühl, dass das bei uns ein grosses Problem ist. Eine solche Kritik kommt bei uns nicht aus der Masse. Einzelne sagen, dass die Spätdienste strenger sind. Vor allem wenn am den Tag durch nicht so vorwärtskommt. Dann müssen halt die vom Spätdienst dann aufräumen. Obwohl sie schon grundsätzlich den mühsameren Dienst haben. Das geht natürlich an die Substanz. Aber ich würde nicht sagen, dass das ein grosses Problem ist. Ich denke auch nicht, dass das einer der Hauptgründe ist, warum die Leute dann wieder gehen. Die letzten Leute, welche gegangen sind, war von Anfang an klar, dass die nur eine begrenzte Zeit ist. Ich muss das jetzt auch nicht schönreden. Wir hatten auch schon solche, wo es einfach nicht gepasst hat. Das gibt es immer, dass es mal passt. Vielleicht kann es auf Dauer ein Problem für gewisse sein. Wir haben so ein Kernteam von Mitarbeitenden, welche schon 10 Jahre dabei sind. Die kennen das. Für die passt das. Die stört das nicht. Die, die das nicht machen möchte, arbeiten dann halt nicht bei uns. Denen kann man auch anbieten, dass sie in unsere Hausarztpraxis gehen. #00:26:32-9#

I: Den Spätdienst haben sie schon selbst erwähnt. Wie läuft dieser bei Ihnen ab? Können Sie sicherstellen, dass die Mitarbeitenden pünktlich gehen können? #00:26:44-7#

B: Wir haben drei Spätdienste. Ein Dienst geht jeweils 8.5 Stunden. Der erste kommt um 13:00 Uhr und ist um bis 21:30 Uhr geplant. Der sollte gehen. Der muss nicht bleiben. Der Zweite kommt von 13:30 bis 22:00 Uhr. Der Dritte, das ist er Dienstarzt, kommt vom 14:00 Uhr geplant bis 22:30 Uhr. Die Türe schliesst selbst um 22:00 Uhr. Der dritte Dienst ist dazu verantwortlich fertig zu machen. Der zweit letzte agiert als Backup. Einer von diesen dreien sollte wirklich pünktlich gehen. Klar, wenn es brennt, dann geht der nicht. #00:27:53-9#

I: Dann war bei der Permanence noch ein Punkt die Langzeitbetreuung der Patienten. Gewisse Mitarbeitende haben gesagt, dass Ihnen die Langzeitbetreuung fehlt. Wie ist das bei Ihnen? #00:28:05-5#

B: Das hören wir auch immer mal wieder. Vor allem weil manchmal das Feedback der Patienten fehlt. Also wenn man beispielsweise jemanden überweist. Man muss sehr aktiv sein, dass diese Berichte zurückkommen. Aber natürlich möchten gewisse Ärzte auch Patienten auch über gewissen längeren Zeitraum betreuen. Das ist schon ein Problem. Darum haben wir vor 1.5 Jahre haben wir eine Nachkontrollensprechstunde eingeführt. Zwischen 14:00 Uhr und 17:00 Uhr, wenn alle da sind. So kann man Leute einbestellen für eine Verlaufskontrolle. Dann kann man das planen. Vielen macht aber die Teilzeitanstellung einen Strich durch die Rechnung. Die arbeiten dann halt vielfach nicht, wenn die Nachkontrolle sinnvoll ist. Aber ist halt auch das Ding vom Citynotfall. Man hat ja hier auch ein akutes Problem. Hausarztbetreuungen finden halt einfach beim Hausarzt statt. Wir haben so einzelnen Ärzte, welche die Abwechslung suchen. Aber die Meisten sind eigentlich mit dem Modell zufrieden, welches sie gewählt haben. Erstaunt mich auch immer wieder. Ich selber arbeite 50% klinisch also in Weiss. Und neben dem, dass ich finde, dass man als Chef dazugehört, finde ich es auch persönlich spannend einen Tag in der Hausarztpraxis zu sein. Dann aber auch in der Notfallpraxis, dann aber auch wieder bei den Kindern. Das ist spannend und man sieht vieles. Die Meisten sehen das nicht so. Die wollen das nicht. Wir

haben schon die Möglichkeit. Aber bis jetzt gibt es niemanden, der das Modell der Kombination sucht. #00:33:00-8#

I: Was die Hauptgründe für einer Kündigung seitens Ihrer Mitarbeitenden? #00:33:09-0#

B: Im Citynotfall. Also wenn man es kategorisiert, dann sind es persönliche Gründe. Entweder gehen sie in die Selbstständigkeit. Jüngere Kollegen, welche zum Teil noch die Ausbildung vervollständigen, machen einen zweiten Facharzt. Die müssen dann manchmal auch wechseln. Wir hatte auch schon andere. Ein einziger wollte Wechseln, weil mehr Geld verdienen möchte. Manche möchten halt auch einfach Verantwortung übernehmen. Auch das unternehmerische Denken. #00:35:36-9#

I: Welchen Wandel müssen Arbeitgeber in den nächsten Jahren vollziehen um attraktiv zu bleiben? #00:35:44-2#

B: Wir versuchen die Work-Life-Balance hervorzuheben. Auch anzubieten. Das bedeutet halt attraktive Arbeitsbedingungen. 43 Stunden-Wochen, 6 Wochen Ferien, bezahlte Pausen, grosszügige Weiterbildungsangebot. Aber auch Beiträge an externe. Wir haben im Citynotfall eine Erfolgsbeteiligung. Ende Jahr, wenn etwas übrigbleibt geht etwas zurück. Bei den Hausärzten haben wir eine Umsatzbeteiligung. Pro Konsultation gibt es etwas obendrauf. So können wir die Situation etwas in der freien Praxis simulieren.

Gewichtung einzelner Nennungen in den qualitativen Interviews

Was	Aktuelle	Ehemalige
Fehlende Langzeitbetreuung	4/5 (80%)	5/5 (100%)
Spätdienst unbeliebt	2/5 (40%)	4/5 (80%)
Wochenenddienste unbeliebt	2/5 (40%)	3/5 (60%)
Mehr einbringen können	3/5 (60%)	2/5 (40%)
Mischung zwischen Notfall- und Hausarztmedizin	4/5 (80%)	5/5 (100%)
Im Team arbeiten zu können positiv	5/5 (100%)	5/5 (100%)
Teamarbeit funktioniert gut	5/5 (100%)	5/5 (100%)
Arbeitstempo sehr hoch	3/5 (60%)	3/5 (60%)

Online Umfrage

Bedürfnisse ärztlicher Fachkräfte

Seite 1

Guten Tag

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der ZHAW, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, untersuche ich unter anderem die arbeitgeber-relevanten Bedürfnisse ärztlicher Fachkräfte.


Die Umfrage dauert 4-7 Minuten und kann am Computer oder auf dem Mobiltelefon durchgeführt werden. Ihre Angaben sind Anonym.

Herzlichen Dank für Ihren Effort!

Beste Grüsse
Natascha Rüeger

Bitte beantworten Sie nachfolgende demografische Angaben.

Geschlecht? *

Bitte wählen... 

Alterskategorie? *

☐ 20-29 Jahre

☐ 30-39 Jahre

Anstellungsverhältnis? *

☐ Angestellt in einer Arztpraxis

☐ StudentIn (1-3 Studienjahr)

☐ Angestellt in einem Spital

☐ StudentIn (4-6 Studienjahr)

Familiensituation? *

☐ Keine Kinder

☐ Kinder (5-12 Jahre)

☐ Kinder (0-4 Jahre)

☐ Kinder (12+)

Bitte beurteilen Sie nachfolgende Aussagen.**Wie beurteilen Sie nachfolgenden Aussagen in Bezug auf die Prestige des Arbeitgebers?**

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Das Image meines Arbeitgebers spielt für mich eine zentrale Rolle um dort beschäftigt zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitgeber soll bekannt für seine hochwertige Patienten-Versorgung sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie beurteilen Sie die folgenden zwei Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Die Ausstattung der Räumlichkeiten muss auf dem neusten Stand sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es wichtig, dass ich möglichst nahe an meinem Arbeitsort wohne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 4**Wie beurteilen Sie folgenden Aussagen?**

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist mir wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist für mich elementar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein kollegiales Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen ist essentiell für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitskollegen sollen mich unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig bei einem familienfreundliche Arbeitgeber beschäftigt zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte mich selbst einbringen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 5

Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen in Bezug auf das Verhältnis mit Vorgesetzten?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Anerkennung/Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten bedeutet mir viel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flache Hierarchien sind für mich essentiell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter soll bei Problemen/Anliegen immer ansprechbar sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist für mich zentral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter soll mich ernst nehmen und sich für mich einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Feedbacks von meinem Vorgesetzten sind mir wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 6

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf den Arbeitsinhalt?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Ich möchte täglich sehr viele verschiedenen Krankheitsbilder sehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte mich um möglichst wenig Administration kümmern müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte möglichst selbstständig arbeiten können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Langzeitbetreuung der Patienten liegt mir am Herzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen bezüglich Arbeitszeiten?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Regelmässige Wochenenddienste sind für mich ein Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Spätdienste sind für mich ein Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5 Stunden pro Tag zu arbeiten ist für mich attraktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Schichtbetrieb zu arbeiten, erachte ich als attraktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klar geregelte Arbeitszeiten sind für mich elementar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine ausgewogenen Work-Life-Balance ist mir wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 7

Wie beurteilen Sie folgende vier Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Mein Arbeitgeber soll ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitgeber soll mir regelmässig Weiterbildungen ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwierige Patientenfälle möchte ich mit meinem Vorgesetzten besprechen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Fallbesprechungen in meinem Team sind zentral für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie beurteilen Sie folgende vier Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens sind für mich elementar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens erachte ich als wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein überdurchschnittliches Grundgehalt ist für mich wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein attraktives Gesamtvergütungspaket erachte ich als essentiell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 8

Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen bezüglich Social Media?

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Mir ist wichtig, dass Unternehmen Social Media-Profilen besitzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren Social Media-Profilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenausschreibungen über Social Media finde ich gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media bietet mir die Möglichkeit einfach und schnell mit Unternehmen in Kontakt zu kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch Social Media erhalte ich ein besseres Bild, ob ich zum Arbeitgeber passe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es wichtig, dass die zentralen Unternehmenswerte auf Social Media-Profilen abgebildet sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmen, welche Social Media-Profilen besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 9

Welche Social-Media-Kanäle sind für Sie in Bezug auf die Informationsbeschaffung über potenzielle Arbeitgeber am wichtigsten?

(Mehrfachantworten möglich)

<input type="checkbox"/> LinkedIn	<input type="checkbox"/> Facebook	<input type="checkbox"/> Twitter	<input type="checkbox"/> Keine
<input type="checkbox"/> Xing	<input type="checkbox"/> Instagram	<input type="checkbox"/> Youtube	

Wie häufig nutzen Sie die Social Media-Kanäle in Bezug auf die Arbeitgeberwahl?

	Sehr selten (1)	2	3	4	5	6	Täglich (7)
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Xing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Social Media-Kanäle sind für Sie am wichtigsten um über offene Stellen informiert zu werden?

<input type="checkbox"/> LinkedIn	<input type="checkbox"/> Facebook	<input type="checkbox"/> Twitter
<input type="checkbox"/> Xing	<input type="checkbox"/> Instagram	<input type="checkbox"/> keine
<input type="checkbox"/> andere Plattform	<input type="text"/>	

Seite 10**Wie beurteilen Sie folgenden Aussagen über unternehmenseigene Webseiten?**

	Stimme überhaupt nicht zu (1)	2	3	4	5	6	Stimme vollends zu (7)
Ich finde es wichtig, dass Unternehmen ihre eigene Webseite haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren unternehmenseigene Webseite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellenausschreibungen über unternehmenseigene Webseiten finde ich gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde es wichtig, dass unternehmenseigene Webseiten ausführlich über die möglichen Anstellungsbedingungen informieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenseigene Webseiten sind für mich die Hauptquelle von Informationen über den Arbeitgeber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es wichtig, dass die zentrale Unternehmenswerte auf unternehmenseigenen Webseiten abgebildet sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmen, welche unternehmenseigene Webseiten besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

» **Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online**

Auswertungen SPSS

Demografische Angaben

Statistiken					
Ge- schlecht		Alterskatego- rie	Studienjahr/Beschäfti- gung	Familiensitua- tion	
N	Gültig	161	161,0	161,0	161,0
	Fehlend	0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,4	0,00621118

Geschlecht					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	136	84,5	84,5	84,5
	männlich	25	15,5	15,5	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Alterskategorie					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	20 -29 Jahre	157	97,5	97,5	97,5
	30 - 39 Jahre	4	2,5	2,5	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Studienjahr/Beschäftigung					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	StudentIn (1-3 Jahr)	93	57,8	57,8	57,8
	StudentIn (4-6 Jahr)	66	41,0	41,0	98,8
	Angestellt in Arztpra- xis	2	1,2	1,2	100

Familiensituation					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Kin- der	160	99,4	99,4	99,4
	Kinder (5- 12 Jahre)	1	0,6	0,6	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Mittelwerte arbeitgeber-relevante Bedürfnisse

Deskriptive Statistik	
	Mittelwert
Prestige	
Image des Arbeitgebers	4,66
Hochwertige Patienten-Versorgungen	5,25
Räumlichkeiten und Arbeitsort	
Räumlichkeiten	4,49
Nähe zum Arbeitsort	5,31
Arbeitsklima	
Angenehme Arbeitsatmosphäre	6,75
Gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	6,22
Kollegiales Verhältnis zu den Arbeitskollegen	6,42
Unterstützung der Arbeitskollegen	6,04
Familien-freundlicher Arbeitgeber	5,77
Selbst einbringen können	5,84
Führung	
Anerkennung durch Vorgesetzten	5,93
Flache Hierarchien	4,98
Vorgesetzter ansprechbar bei Problemen	5,96
Unterstützung durch Vorgesetzten	5,76
Verhalten Vorgesetzter	6,16
Regelmässige Feedbacks durch Vorgesetzten	5,71
Arbeitsinhalt	
Täglich viele verschiedene Krankheitsbilder	4,61
Wenig Administration	5,17
Selbstständiges arbeiten	5,42
Langzeitbetreuung der Patienten	4,60
Arbeitszeiten	
Regelmässige Wochenenddienste ein Problem	3,67
Regelmässige Spätdienste ein Problem	3,39
8.5 Stunden Dienste attraktiv	5,50
Sichtbetrieb attraktiv	3,65
Klar geregelte Arbeitszeiten wichtig	4,91
Ausgewogene Work-Life-Balance	6,31
Weiterentwicklungsmöglichkeiten	
Sprungbrett für zukünftige Anstellungen	4,81
Regelmässige Weiterbildungsmöglichkeiten	5,93
Patientenfälle mit Vorgesetzten besprechen	6,41
Regelmässige Fallbesprechungen im Team	5,63
Monetäre Anreize	
Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	4,91
Arbeitsplatzsicherheit	5,90
Überdurchschnittliches Grundgehalt wichtig	3,93
Attraktives Gesamtvergütungspaket	4,62

	Deskriptive Statistik				
	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Das Image meines Arbeitgebers spielt für mich eine zentrale Rolle um dort beschäftigt zu sein.	160	1	7	4,66	1,308
Mein Arbeitgeber soll bekannt für seine hochwertige Patienten-Versorgungen sein.	159	2	7	5,25	1,079
Die Ausstattung der Räumlichkeiten muss auf dem neusten Stand sein.	160	2	7	4,49	1,127
Für mich ist es wichtig, dass ich möglichst nahe an meinem Arbeitsort wohne.	160	2	7	5,31	1,249
Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist mir wichtig.	161	1	7	6,75	0,671
Ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist für mich elementar.	161	1	7	6,22	0,920
Ein kollegiales Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen ist essentiell für mich.	161	1	7	6,42	0,871
Meine Arbeitskollegen sollen mich unterstützen.	160	1	7	6,04	1,033
Mir ist es wichtig bei einem familien-freundliche Arbeitgeber beschäftigt zu sein.	161	1	7	5,77	1,361
Ich möchte mich selbst einbringen können.	161	1	7	5,84	1,078
Anerkennung/Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten bedeutet mir viel.	161	1	7	5,93	0,975
Flache Hierarchien sind für mich essentiell.	161	1	7	4,98	1,332
Mein Vorgesetzter soll bei Problemen/Anliegen immer ansprechbar sein.	161	1	7	5,96	1,027
Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist für mich zentral.	161	1	7	5,76	1,064
Mein Vorgesetzter soll mich ernst nehmen und sich für mich einsetzen.	161	1	7	6,16	0,965
Regelmässige Feedbacks von meinem Vorgesetzten sind mir wichtig.	161	1	7	5,71	1,197

Ich möchte täglich sehr viele verschiedenen Krankheitsbilder sehen.	161	1	7	4,61	1,146
Ich möchte mich um möglichst wenig Administration kümmern müssen.	161	1	7	5,17	1,370
Ich möchte möglichst selbstständig arbeiten können.	161	1	7	5,42	1,104
Die Langzeitbetreuung der Patienten liegt mir am Herzen.	161	1	7	4,60	1,433
Regelmässige Spätdienste sind für mich ein Problem.	161	1	7	3,67	1,600
Regelmässige Wochenenddienste sind für mich ein Problem.	161	1	7	3,39	1,632
8.5 Stunden pro Tag zu arbeiten ist für mich attraktiv.	160	1	7	5,50	1,360
Im Schichtbetrieb zu arbeiten, erachte ich als attraktiv.	161	1	7	3,65	1,311
Klar geregelte Arbeitszeiten sind für mich elementar.	161	1	7	4,91	1,478
Eine ausgewogenen Work-Life-Balance ist mir wichtig.	161	1	7	6,31	1,068
Mein Arbeitgeber soll ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen sein.	161	1	7	4,81	1,314
Mein Arbeitgeber soll mir regelmässig Weiterbildungen ermöglichen.	161	1	7	5,93	1,010
Schwierige Patientenfälle möchte ich mit meinem Vorgesetzten besprechen können.	161	1	7	6,41	0,869
Regelmässige Fallbesprechungen in meinem Team sind zentral für mich.	161	1	7	5,63	1,106
Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens sind für mich elementar.	161	1	7	4,91	1,227
Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens erachte ich als wichtig.	161	1	7	5,90	1,085
Ein überdurchschnittliches Grundgehalt ist für mich wichtig.	161	1	7	3,93	1,502

Ein attraktives Gesamtvergütungspaket erachte ich als essentiell.	160	1	7	4,62	1,228
Gültige Werte (Listenweise)	156				

Geschlechtsunterschiede

Deskriptive Statistik							Deskriptive Statistik							
Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Differenz
weiblich	Das Image meines Arbeitgebers spielt für mich eine zentrale Rolle um dort beschäftigt zu sein.	135	1	7	4,64	1,307	männlich	Das Image meines Arbeitgebers spielt für mich eine zentrale Rolle um dort beschäftigt zu sein.	25	2	7	4,72	1,339	
	Mein Arbeitgeber soll bekannt für seine hochwertige Patienten-Versorgungen sein.	134	2	7	5,22	1,065		Mein Arbeitgeber soll bekannt für seine hochwertige Patienten-Versorgungen sein.	25	3	7	5,44	1,158	-0,08
	Die Ausstattung der Räumlichkeiten muss auf dem neusten Stand sein.	135	2	7	4,41	1,115		Die Ausstattung der Räumlichkeiten muss auf dem neusten Stand sein.	25	2	7	4,96	1,098	-0,22
	Für mich ist es wichtig, dass ich möglichst nahe an meinem Arbeitsort wohne.	135	2	7	5,31	1,231		Für mich ist es wichtig, dass ich möglichst nahe an meinem Arbeitsort wohne.	25	2	7	5,28	1,370	-0,55
	Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist mir wichtig.	136	1	7	6,76	0,669		Eine angenehme Arbeitsatmosphäre ist mir wichtig.	25	4	7	6,68	0,690	0,03
	Ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist für mich elementar.	136	1	7	6,24	0,907		Ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten ist für mich elementar.	25	3	7	6,08	0,997	0,08
	Ein kollegiales Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen ist essentiell für mich.	136	1	7	6,46	0,834		Ein kollegiales Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen ist essentiell für mich.	25	4	7	6,20	1,041	0,16
														0,26

weiblich	Meine Arbeitskollegen sollen mich unterstützen.	136	1	7	6,07	1,041	männlich	Meine Arbeitskollegen sollen mich unterstützen.	24	3	7	5,88	0,992	0,19
	Mir ist es wichtig bei einem familienfreundliche Arbeitgeber beschäftigt zu sein.	136	1	7	5,82	1,371		Mir ist es wichtig bei einem familienfreundliche Arbeitgeber beschäftigt zu sein.	25	2	7	5,48	1,295	0,34
	Ich möchte mich selbst einbringen können.	136	1	7	5,80	1,108		Ich möchte mich selbst einbringen können.	25	4	7	6,04	0,889	-0,24
	Anerkennung/ Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten bedeutet mir viel.	136	1	7	5,99	0,966		Anerkennung/ Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten bedeutet mir viel.	25	3	7	5,64	0,995	0,35
	Flache Hierarchien sind für mich essentiell.	136	1	7	5,07	1,254		Flache Hierarchien sind für mich essentiell.	25	2	7	4,48	1,636	-0,59
	Mein Vorgesetzter soll bei Problemen/Anliegen immer ansprechbar sein.	136	1	7	5,96	1,029		Mein Vorgesetzter soll bei Problemen/Anliegen immer ansprechbar sein.	25	3	7	5,92	1,038	0,04
	Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist für mich zentral.	136	1	7	5,76	1,078		Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist für mich zentral.	25	4	7	5,80	1,000	-0,04

weiblich	Mein Vorgesetzter soll mich ernst nehmen und sich für mich einsetzen.	136	1	7	6,19	0,978	männlich	Mein Vorgesetzter soll mich ernst nehmen und sich für mich einsetzen.	25	4	7	5,96	0,889	0,23
	Regelmässige Feedbacks von meinem Vorgesetzten sind mir wichtig.	136	1	7	5,69	1,202		Regelmässige Feedbacks von meinem Vorgesetzten sind mir wichtig.	25	3	7	5,80	1,190	-0,11
	Ich möchte täglich sehr viele verschiedenen Krankheitsbilder sehen.	136	1	7	4,58	1,158		Ich möchte täglich sehr viele verschiedenen Krankheitsbilder sehen.	25	2	7	4,80	1,080	-0,22
	Ich möchte mich um möglichst wenig Administration kümmern müssen.	136	1	7	5,07	1,342		Ich möchte mich um möglichst wenig Administration kümmern müssen.	25	2	7	5,68	1,435	-0,61
	Ich möchte möglichst selbstständig arbeiten können.	136	1	7	5,38	1,103		Ich möchte möglichst selbstständig arbeiten können.	25	3	7	5,60	1,118	-0,22
	Die Langzeitbetreuung der Patienten liegt mir am Herzen.	136	1	7	4,65	1,417		Die Langzeitbetreuung der Patienten liegt mir am Herzen.	25	1	7	4,36	1,524	0,29
	Regelmässige Spätdienste sind für mich ein Problem.	136	1	7	3,54	1,558		Regelmässige Spätdienste sind für mich ein Problem.	25	1	7	4,40	1,658	-0,86

weiblich	Regelmässige Wochenenddienste sind für mich ein Problem.	136	1	7	3,28	1,604	männlich	Regelmässige Wochenenddienste sind für mich ein Problem.	25	1	7	4,00	1,683	-0,72
	8.5 Stunden pro Tag zu arbeiten ist für mich attraktiv.	135	1	7	5,48	1,387		8.5 Stunden pro Tag zu arbeiten ist für mich attraktiv.	25	3	7	5,60	1,225	-0,12
	Im Schichtbetrieb zu arbeiten, erachte ich als attraktiv.	136	1	7	3,61	1,329		Im Schichtbetrieb zu arbeiten, erachte ich als attraktiv.	25	1	6	3,84	1,214	-0,23
	Klar geregelte Arbeitszeiten sind für mich elementar.	136	1	7	4,89	1,504		Klar geregelte Arbeitszeiten sind für mich elementar.	25	1	7	5,00	1,354	-0,11
	Eine ausgewogenen Work-Life-Balance ist mir wichtig.	136	1	7	6,33	1,061		Eine ausgewogenen Work-Life-Balance ist mir wichtig.	25	3	7	6,20	1,118	0,13
	Mein Arbeitgeber soll ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen sein.	136	1	7	4,79	1,319		Mein Arbeitgeber soll ein Sprungbrett für zukünftige Anstellungen sein.	25	2	7	4,96	1,306	-0,17
	Mein Arbeitgeber soll mir regelmässig Weiterbildungen ermöglichen.	136	1	7	5,88	1,036		Mein Arbeitgeber soll mir regelmässig Weiterbildungen ermöglichen.	25	5	7	6,20	0,816	-0,33

weiblich	Schwierige Patientenfälle möchte ich mit meinem Vorgesetzten besprechen können.	136	1	7	6,40	0,905	männlich	Schwierige Patientenfälle möchte ich mit meinem Vorgesetzten besprechen können.	25	5	7	6,48	0,653	-0,08
	Regelmässige Fallbesprechungen in meinem Team sind zentral für mich.	136	1	7	5,58	1,145		Regelmässige Fallbesprechungen in meinem Team sind zentral für mich.	25	4	7	5,88	0,833	-0,30
	Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens sind für mich elementar.	136	1	7	4,82	1,206		Gute Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens sind für mich elementar.	25	2	7	5,44	1,227	-0,62
	Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens erachte ich als wichtig.	136	1	7	5,93	1,072		Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens erachte ich als wichtig.	25	2	7	5,76	1,165	0,17
	Ein überdurchschnittliches Grundgehalt ist für mich wichtig.	136	1	7	3,79	1,471		Ein überdurchschnittliches Grundgehalt ist für mich wichtig.	25	1	7	4,64	1,497	-0,85
	Ein attraktives Gesamtvergütungspaket erachte ich als essentiell.	135	1	7	4,48	1,209		Ein attraktives Gesamtvergütungspaket erachte ich als essentiell.	25	2	7	5,36	1,075	-0,88
	Gültige Werte (Listenweise)	132						Gültige Werte (Listenweise)	24					0,00

Social Media

	N	Deskriptive Statistik			
		Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standardabwei- chung
Mir ist wichtig, dass Unternehmen Social Media-Profile besitzen.	160	1	5	1,93	1,105
Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren Social Media-Profile.	160	1	7	2,18	1,465
Stellenausschreibungen über Social Media finde ich gut.	160	1	7	2,84	1,544
Social Media bietet mir die Möglichkeit einfach und schnell mit Unternehmen in Kontakt zu kommen.	160	1	7	2,77	1,579
Durch Social Media erhalte ich ein besseres Bild, ob ich zum Arbeitgeber passe.	160	1	7	2,50	1,427
Für mich ist es wichtig, dass die zentralen Unternehmenswerte auf Social Media-Profilen abgebildet sind.	160	1	7	2,72	1,555
Unternehmen, welche Social Media-Profile besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	160	1	7	2,15	1,347

Gültige Werte (Listenweise)	160				
-----------------------------	-----	--	--	--	--

Geschlechtsunterschiede

Deskriptive Statistik							Deskriptive Statistik							
Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Differenz
weiblich	Mir ist wichtig, dass Unternehmen Social Media-Profile besitzen.	135	1	5	1,87	1,112	männlich	Mir ist wichtig, dass Unternehmen Social Media-Profile besitzen.	25	1	5	2,28	1,021	-0,41
	Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren Social Media-Profile.	135	1	7	2,08	1,441		Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren Social Media-Profile.	25	1	6	2,68	1,520	-0,60
	Stellenausschreibungen über Social Media finde ich gut.	135	1	7	2,91	1,595		Stellenausschreibungen über Social Media finde ich gut.	25	1	5	2,48	1,194	0,43
	Social Media bietet mir die Möglichkeit einfach und schnell mit Unternehmen in Kontakt zu kommen.	135	1	7	2,74	1,560		Social Media bietet mir die Möglichkeit einfach und schnell mit Unternehmen in Kontakt zu kommen.	25	1	7	2,92	1,706	-0,18
	Durch Social Media erhalte ich ein besseres Bild, ob ich zum Arbeitgeber passe.	135	1	7	2,49	1,445		Durch Social Media erhalte ich ein besseres Bild, ob ich zum Arbeitgeber passe.	25	1	7	2,56	1,356	-0,07
	Für mich ist es wichtig, dass die zentralen Unternehmenswerte auf Social Media-Profilen abgebildet sind.	135	1	7	2,74	1,611		Für mich ist es wichtig, dass die zentralen Unternehmenswerte auf Social Media-Profilen abgebildet sind.	25	1	5	2,60	1,225	0,14
	Unternehmen, welche Social Media-Profile besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	135	1	7	2,07	1,375		Unternehmen, welche Social Media-Profile besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	25	1	4	2,56	1,121	-0,49
	Gültige Werte (Listenweise)	135						Gültige Werte (Listenweise)	25					0,00

Informationsbeschaffung über Social Media

		Statistiken						
		Informations beschaffung via LinkedIn	Informations beschaffung via Xing	Informations beschaffung via Facebook	Informations beschaffung via Instagram	Informations beschaffung via Twitter	Informations beschaffung via Youtube	Informations beschaffung ohne Social Media
N	Gültig	161	161	161	161	161	161	159
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	2
Mittelwert		0,20	0,08	0,19	0,12	0,02	0,06	0,59
Standardabweichung		0,405	0,273	0,396	0,331	0,136	0,242	0,493
Minimum		0	0	0	0	0	0	0
Maximum		1	1	1	1	1	1	1

Informationsbeschaffung via LinkedIn					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	128	79,5	79,5	79,5
	Nutze ich	33	20,5	20,5	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Xing					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	148	91,9	91,9	91,9
	Nutze ich	13	8,1	8,1	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Facebook					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	130	80,7	80,7	80,7
	Nutze ich	31	19,3	19,3	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Instagram					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	141	87,6	87,6	87,6
	Nutze ich	20	12,4	12,4	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Twitter					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	158	98,1	98,1	98,1
	Nutze ich	3	1,9	1,9	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via YouTube					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	151	93,8	93,8	93,8
	Nutze ich	10	6,2	6,2	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung ohne Social Media					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nutze ich nicht	65	40,4	40,9	40,9
	Nutze ich	94	58,4	59,1	100,0
	Gesamt	159	98,8	100,0	

Social Me- dia Platt- form	Häufigkeit	Prozent
LinkedIn	33	20.5%
Xing	13	8.1%
Facebook	31	19.3%
Instagram	20	12.4%
Twitter	3	1.9%
YouTube	10	6.2%

Geschlechtsunterschiede

			Statistiken						
Geschlecht			Informationsbeschaffung via LinkedIn	Informationsbeschaffung via Xing	Informationsbeschaffung via Facebook	Informationsbeschaffung via Instagram	Informationsbeschaffung via Twitter	Informationsbeschaffung via Youtube	Informationsbeschaffung ohne Social Media
weiblich	N	Gültig	136	136	136	136	136	136	135
		Fehlend	0	0	0	0	0	0	1
	Mittelwert		0,20	0,08	0,19	0,13	0,01	0,05	0,62
	Standardabweichung		0,400	0,274	0,395	0,332	0,086	0,222	0,487
	Minimum		0	0	0	0	0	0	0
	Maximum		1	1	1	1	1	1	1
männlich	N	Gültig	25	25	25	25	25	25	24
		Fehlend	0	0	0	0	0	0	1
	Mittelwert		0,24	0,08	0,20	0,12	0,08	0,12	0,42
	Standardabweichung		0,436	0,277	0,408	0,332	0,277	0,332	0,504
	Minimum		0	0	0	0	0	0	0
	Maximum		1	1	1	1	1	1	1

Informationsbeschaffung via LinkedIn						
Geschlecht			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	109	80,1	80,1	80,1
		Nutze ich	27	19,9	19,9	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	19	76,0	76,0	76,0
		Nutze ich	6	24,0	24,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Xing						
Geschlecht			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	125	91,9	91,9	91,9
		Nutze ich	11	8,1	8,1	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	23	92,0	92,0	92,0
		Nutze ich	2	8,0	8,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Facebook						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	110	80,9	80,9	80,9
		Nutze ich	26	19,1	19,1	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	20	80,0	80,0	80,0
		Nutze ich	5	20,0	20,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via Instagram						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	119	87,5	87,5	87,5
		Nutze ich	17	12,5	12,5	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	22	88,0	88,0	88,0
		Nutze ich	3	12,0	12,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung via YouTube						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	129	94,9	94,9	94,9
		Nutze ich	7	5,1	5,1	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	22	88,0	88,0	88,0
		Nutze ich	3	12,0	12,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informationsbeschaffung ohne Social Media						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Nutze ich nicht	51	37,5	37,8	37,8
		Nutze ich	84	61,8	62,2	100,0
		Gesamt	135	99,3	100,0	
	Fehlend	System	1	0,7		
	Gesamt		136	100,0		
männlich	Gültig	Nutze ich nicht	14	56,0	58,3	58,3
		Nutze ich	10	40,0	41,7	100,0
		Gesamt	24	96,0	100,0	
	Fehlend	System	1	4,0		
	Gesamt		25	100,0		

Regelmässigkeit der Nutzung der Social Media Plattformen

Deskriptive Statistik					
	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabwei- chung
Nutzung Linke- dIn in Bezug auf Arbeitge- berwahl	159	1	6	1,31	0,893
Nutzung Xing in Bezug auf Arbeitgeber- wahl	158	1	6	1,11	0,586
Nutzung Face- book in Bezug auf Arbeitge- berwahl	158	1	7	1,64	1,317
Nutzung Insta- gram in Bezug auf Arbeitge- berwahl	158	1	7	1,49	1,339
Nutzung Twit- ter in Bezug auf Arbeitge- berwahl	158	1	6	1,06	0,447

Nutzung YouTube in Bezug auf Arbeitgeberwahl	158	1	7	1,46	1,305
Gültige Werte (Listenweise)	158				

Geschlechtsunterschiede

Deskriptive Statistik							Deskriptive Statistik							
Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Differenz
weiblich	Nutzung LinkedIn in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	6	1,28	0,879	männlich	Nutzung LinkedIn in Bezug auf Arbeitgeberwahl	25	1	4	1,48	0,963	
	Nutzung Xing in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	4	1,09	0,466		Nutzung Xing in Bezug auf Arbeitgeberwahl	24	1	6	1,25	1,032	-0,20
	Nutzung Facebook in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	7	1,60	1,189		Nutzung Facebook in Bezug auf Arbeitgeberwahl	24	1	7	1,83	1,903	-0,16
	Nutzung Instagram in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	7	1,46	1,266		Nutzung Instagram in Bezug auf Arbeitgeberwahl	24	1	7	1,63	1,715	-0,23
	Nutzung Twitter in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	3	1,04	0,226		Nutzung Twitter in Bezug auf Arbeitgeberwahl	24	1	6	1,21	1,021	-0,16
	Nutzung Youtube in Bezug auf Arbeitgeberwahl	134	1	7	1,42	1,197		Nutzung Youtube in Bezug auf Arbeitgeberwahl	24	1	7	1,71	1,805	-0,17
	Gültige Werte (Listenweise)	134						Gültige Werte (Listenweise)	24					-0,29
														0,00

Informieren über offene Stellen mittels Social Media

Statistiken								
		Informieren über offene Stellen via LinkedIn	Informieren über offene Stellen via Xing	Informieren über offene Stellen via Facebook	Informieren über offene Stellen via Instagram	Informieren über offene Stellen via Twitter	Informieren über offene Stellen ohne Social Media	Andere Plattformen für Informationen über offene Stellen
N	Gültig	161	161	161	161	161	161	161
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		0,16	0,06	0,16	0,05	0,00	0,58	
Standardabweichung		0,369	0,230	0,363	0,218	0,000	0,494	
Minimum		0	0	0	0	0	0	
Maximum		1	1	1	1	0	1	

Informieren über offene Stellen via LinkedIn					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	135	83,9	83,9	83,9
	Wichtig	26	16,1	16,1	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Xing					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	152	94,4	94,4	94,4
	Wichtig	9	5,6	5,6	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Facebook					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	136	84,5	84,5	84,5
	Wichtig	25	15,5	15,5	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

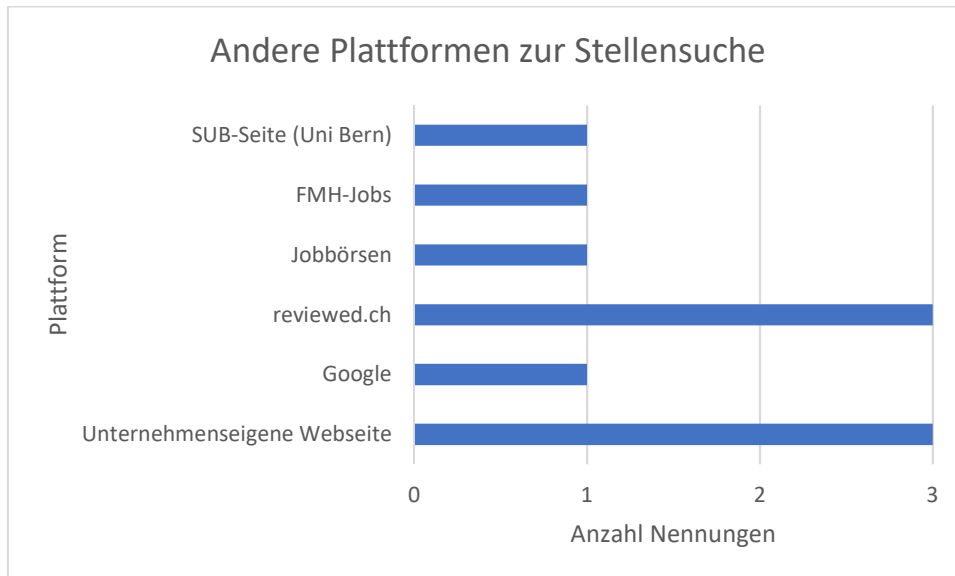
Informieren über offene Stellen via Instagram					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	153	95,0	95,0	95,0
	Wichtig	8	5,0	5,0	100,0
	Gesamt	161	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Twitter					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	161	100,0	100,0	100,0

Informieren über offene Stellen ohne Social Media					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unwichtig	67	41,6	41,6	41,6

Wichtig	94	58,4	58,4	100,0
Gesamt	161	100,0	100,0	

Andere Plattformen:



Geschlechtsunterschiede

Statistiken									
Geschlecht			Informieren über offene Stellen via LinkedIn	Informieren über offene Stellen via Xing	Informieren über offene Stellen via Facebook	Informieren über offene Stellen via Instagram	Informieren über offene Stellen via Twitter	Informieren über offene Stellen ohne Social Media	Andere Plattformen für Informationen über offene Stellen
weiblich	N	Gültig	136	136	136	136	136	136	136
		Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
	Mittelwert		0,15	0,04	0,18	0,04	0,00	0,58	
	Standardabweichung		0,355	0,206	0,383	0,206	0,000	0,495	
	Minimum		0	0	0	0	0	0	
	Maximum		1	1	1	1	0	1	
männlich	N	Gültig	25	25	25	25	25	25	25
		Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
	Mittelwert		0,24	0,12	0,04	0,08	0,00	0,60	
	Standardabweichung		0,436	0,332	0,200	0,277	0,000	0,500	
	Minimum		0	0	0	0	0	0	
	Maximum		1	1	1	1	0	1	

Informieren über offene Stellen via LinkedIn						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Unwichtig	116	85,3	85,3	85,3
		Wichtig	20	14,7	14,7	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Unwichtig	19	76,0	76,0	76,0
		Wichtig	6	24,0	24,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Xing						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Unwichtig	130	95,6	95,6	95,6
		Wichtig	6	4,4	4,4	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Unwichtig	22	88,0	88,0	88,0
		Wichtig	3	12,0	12,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Facebook						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Unwichtig	112	82,4	82,4	82,4
		Wichtig	24	17,6	17,6	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Unwichtig	24	96,0	96,0	96,0
		Wichtig	1	4,0	4,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Instagram						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Unwichtig	130	95,6	95,6	95,6
		Wichtig	6	4,4	4,4	100,0
		Gesamt	136	100,0	100,0	
männlich	Gültig	Unwichtig	23	92,0	92,0	92,0
		Wichtig	2	8,0	8,0	100,0
		Gesamt	25	100,0	100,0	

Informieren über offene Stellen via Twitter						
Geschlecht		Häufigkeit		Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
weiblich	Gültig	Unwichtig	136	100,0	100,0	100,0
männlich	Gültig	Unwichtig	25	100,0	100,0	100,0

Unternehmenseigenen Webseiten

Deskriptive Statistik				
N	Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standardabwei- chung
Ich finde es wichtig, dass Unternehmen ihre eigene Webseite haben. 159	2	7	6,50	0,927

Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren unternehmenseigene Webseite.	159	4	7	6,60	0,721
Stellenausschreibungen über unternehmenseigene Webseiten finde ich gut.	158	4	7	6,47	0,788
Ich finde es wichtig, dass unternehmenseigene Webseiten ausführlich über die möglichen Anstellungsbedingungen informieren.	159	4	7	6,38	0,840
Unternehmenseigene Webseiten sind für mich die Hauptquelle von Informationen über den Arbeitgeber.	159	3	7	6,35	0,941
Für mich ist es wichtig, dass die zentrale Unternehmenswerte auf unternehmenseigenen Webseiten abgebildet sind.	159	2	7	6,09	0,986

Unternehmen, welche unternehmenseigene Webseiten besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver. 159	1	7	6,23	1,026
Gültige Werte (Listenweise) 158				

Geschlechtsunterschiede

Deskriptive Statistik							Deskriptive Statistik							
Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Geschlecht		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Differenz
weiblich	Ich finde es wichtig, dass Unternehmen ihre eigene Webseite haben.	134	2	7	6,50	0,971	männlich	Ich finde es wichtig, dass Unternehmen ihre eigene Webseite haben.	25	5	7	6,52	0,653	-0,02
	Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren unternehmens eigene Webseite.	134	4	7	6,56	0,761		Um mich über Unternehmen zu informieren, konsultiere ich deren unternehmens eigene Webseite.	25	6	7	6,84	0,374	-0,28
	Stellenausschreibungen über unternehmens eigene Webseiten finde ich gut.	133	4	7	6,44	0,792		Stellenausschreibungen über unternehmens eigene Webseiten finde ich gut.	25	4	7	6,64	0,757	-0,20

weiblich	Ich finde es wichtig, dass unternehmens eigene Webseiten ausführlich über die möglichen Anstellungsbedingungen informieren.	134	4	7	6,37	0,873	männlich	Ich finde es wichtig, dass unternehmens eigene Webseiten ausführlich über die möglichen Anstellungsbedingungen informieren.	25	5	7	6,44	0,651	-0,07
	Unternehmens eigene Webseiten sind für mich die Hauptquelle von Informationen über den Arbeitgeber.	134	3	7	6,34	0,959		Unternehmens eigene Webseiten sind für mich die Hauptquelle von Informationen über den Arbeitgeber.	25	4	7	6,36	0,860	-0,02
	Für mich ist es wichtig, dass die zentrale Unternehmenswerte auf unternehmens eigenen Webseiten abgebildet sind.	134	2	7	6,05	1,006		Für mich ist es wichtig, dass die zentrale Unternehmenswerte auf unternehmens eigenen Webseiten abgebildet sind.	25	4	7	6,32	0,852	-0,27
	Unternehmen, welche unternehmens eigene Webseiten besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	134	1	7	6,24	1,020		Unternehmen, welche unternehmens eigene Webseiten besitzen, finde ich grundsätzlich attraktiver.	25	4	7	6,20	1,080	0,04
	Gültige Werte (Listenweise)	133						Gültige Werte (Listenweise)	25					0,00